

ISSN(Print) 2709-2879
ISSN(Online) 2709-9024

Дніпровський державний технічний університет

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК
ДНІПРОВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**ECONOMIC BULLETIN OF THE DNIPROVSK STATE TECHNICAL
UNIVERSITY**

Науковий журнал

Видається 2 рази на рік

№ 2(11) 2025

**Кам'янське
ДТУ
2025**

**Економічний вісник Дніпровського
державного технічного університету**

**№ 2(11) 2025
Науковий журнал**

Засновник і видавець
Дніпровський державний технічний
університет

Ідентифікатор медіа **R30-01531**

**Economic Bulletin of the Dniprovsk
State Technical University**

**№ 2(11) 2025
Scientific Journal**

Founder and publisher
Dniprovsk State Technical University

Media identifier **R30-01531**

У журналі висвітлено результати наукових досліджень у сфері національної економіки, економіки підприємств, менеджменту, маркетингу, бухгалтерського обліку, аналізу, аудиту, оподаткування, фінансів, банківської справи та страхування, математичних методів та інформаційних технологій в економіці.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук, кандидата наук та ступеня доктора філософії (категорія «Б») на підставі наказу МОН України від 30.11.2021 р. №1290.

Видання включено до наукометричних та реферативних баз даних: Index Copernicus, Google Scholar, Vernadsky National Library, Crossref.

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11)

Друкується за рішенням Вченої Ради Дніпровського державного технічного університету, протокол №12 від 27.11.2025 р.

Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2025. № 2(11). 182 с.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор:

Будько

Оксана Володимирівна

– доктор економічних наук, професор, зав. кафедри фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет

Заступники головного редактора:

Коренюк

Петро Іванович

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет

Плахотнік

Олена Олександрівна

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет

Члени редакційної колегії:

Багорка

Марія Олександрівна

– доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Більська

Ольга Володимирівна

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, маркетингу та національної економіки, Класичний приватний університет

Гончаренко

Оксана Володимирівна

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Дейнеко

Людмила Вікторівна

– доктор економічних наук, професор, зав. відділом промислової політики, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ

Єліссєва

Оксана Костянтинівна

– доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, професор кафедри статистики, обліку та економічної інформатики, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Зелінська Анетта

– професор, кафедра логістики, факультет бізнесу та менеджменту Вроцлавський університет економіки та бізнесу (м. Вроцлав, Польща)

Іванов

Сергій Володимирович

– доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, генеральний директор ТОВ «АБК Дніпро»

Карімов

Геннадій Іванович

– кандидат економічних наук, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет

Клісінські Януш

– доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу і підприємництва університету (м. Бяльско-Бяла, Польща)

Ковальська

Любов Леонідівна

– доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет

Косова

Тетяна Дмитрівна

– доктор економічних наук, професор, зав. кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Національний авіаційний університет

- Кривицька
Ольга Романівна** – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри економіко-математичного моделювання та інформаційних технологій, Національний університет «Острозька академія»
- Могилова
Анастасія Юріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
- Никифрук
Олена Ігорівна** – доктор економічних наук, професор, зав. відділом розвитку виробничої інфраструктури, ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України
- Сатир
Лариса Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Білоцерківський національний аграрний університет
- Усикова
Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, директор навчально-наукового інституту економіки і управління, Миколаївський національний аграрний університет
- Халатур
Світлана Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
- Ципліцька
Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу промислової політики, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
- Юдіна
Світлана Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет
- Юшкевич
Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Гончаренко О.В., Родіна О.В., Савлук Р.Я. Honcharenko Oksana, Rodina Olga, Savluk Roman Цифрові інститути в процесах структурної модернізації національної економіки Digital institutions in processes of structural modernisation in national economy.....	7
Дмитрієва В.А. Dmytriieva Viktoriia Фактори економічної ефективності рослинництва в Україні Factors of economic efficiency of crop growing in Ukraine.....	14
Приходько Ю.Ю. Prykhodko Yuriy Цифровізація інституціонального забезпечення інноваційного розвитку: концептуальний аспект Digitalisation of institutional support for innovative development: conceptual aspect.....	26
Тимошук В.В. Tymoshchuk Vasyl Оцінка ефективності інституціонального забезпечення інноваційної динаміки агропромислового виробництва Assessment of the effectiveness of institutional support for innovative dynamics in agricultural production.....	33
Караван Н.А., Мейлуте Б.О. Karavan Nataliya, Meilute Bazhena Роль виробничих фондів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства The role of production funds in ensuring the competitiveness of an enterprise	40

МЕНЕДЖМЕНТ

Карімов Г.І., Руденко О.В., Вовна А.Л. Karimov Hennadii, Rudenko Oleksandr, Vovna Alina Методології управління проектами в ІТ-індустрії Methodologies project management in the IT-industry.....	49
Dobrolezha Stanislav Добролежа С.О. University as a synergy of the academic environment and the business model Університет як синергія академічного середовища та бізнес-моделі.....	56
Коренюк П.І., Дмитроченков М.В., Коренюк Л.В. Koreniuk Petr, Dmytrochenkov Mykyta, Korenyuk Ludmila Теоретичні засади формування інноваційної моделі підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки Neoretical principles of forming an innovative model of entrepreneurial activity in the conditions of the digital economy.....	65
Levchuk Kateryna, Shestopalov Oleksandr Левчук К.О., Шестопапов О.І. Assessment of labor resources utilization in the context of the enterprise's financial performance Оцінка використання трудових ресурсів у контексті фінансових результатів підприємства.....	75
Плахотнік О.О. Plakhotnik Olena Формування комунікативної стратегії організації в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та жорсткої конкуренції Formation of an organization's communication strategy in the context of rapid digital technology development and fierce competition.....	85

Чернявська І.М., Тарасенко С.І., Голишева Ю.Р., Павлюк Р.Д. Cherniavska Iryna, Tarasenko Svitlana, Gholysheva Julija, Pavliuk Ruslan Удосконалення управління ефективністю господарської діяльності металургійного підприємства в умовах ринкової нестабільності Improving the performance economic management of a metallurgical enterprise in conditions of market instability.....	95
--	-----------

МАРКЕТИНГ

Павловська І. Г., Нужна С.А., Нужна Я.О. Pavlovska Iryna, Nuzhna Svitlana, Nuzhna Yana Економічна діагностика ризиків продуктового провалу при впровадженні товарних інновацій в інтернет-магазині Economic diagnostics of risks of product failure when implementing product innovations in an online store.....	109
--	------------

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Ганзюк С.М., Клічко А.М. Hanziuk Svitlana, Klichko Yaroslav Вплив війни на кредитну політику та динаміку кредитних ризиків банків України The impact of the war on credit policy and credit risks dynamics of Ukrainian banks.....	120
---	------------

Герасименко С.С., Єлісеєва О.К., Герасименко В.С. Gerasymenko Serhii, Yelisiieva Oksana, Herasymenko Valentyn Застосування кредитних рейтингів в оцінюванні інвестиційної привабливості Unemployment in the condition of digital transformation: level, structure and trends.....	130
--	------------

Гуржий Т.О., Лисенко А.В. Hurzhyi Tamara, Lysenko Andriy Фінансові наслідки та соціально-економічні виклики в умовах воєнного стану Financial consequences and socio-economic challenges under martial law.....	140
--	------------

Коренюк Л.В., Туріянська М.М. Korenjuk Liudmyla, Turiianska Mariia Основи формування інвестиційно-орієнтовної моделі економічного зростання Fundamentals of forming an investment-oriented model of economic growth.....	151
---	------------

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Ткаченко І.П. Tkachenko Iryna Стратегічне управління суб'єктами господарювання: інформаційне забезпечення Strategic management of business entities: information base.....	163
---	------------

Хмелюк А.В., Рязанцев І.О. Khmelyuk Alona, Riazantsev Illia Обліково-аналітичне забезпечення фінансової стійкості ЗВО: роль внутрішнього контролю та доброчесності в управлінні ресурсами Accounting and analytical support for the financial sustainability of higher education institutions: the role of internal control and integrity in resource management.....	172
--	------------

**EКОНОМІКА
ECONOMICS**

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347601pp7-13
УДК 330:338

Гончаренко О.В., доктор економічних наук, професор. професор кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
e-mail: Oksana_goncharenko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-6410-4966

Родіна О.В., доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту і права
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
e-mail: olga_gelevan@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-3215-9521

Савлук Р.Я., аспірант кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
e-mail: kuaaktivinvest@gmail.com
ORCID ID: 0009-0004-4778-7602

Honcharenko Oksana, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economics

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

Rodina Olga, Doctor of Philosophy (Management), Associate Professor of the Department of
Management and Law

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

Savluk Roman, Postgraduate student of the Department of Economics

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

**ЦИФРОВІ ІНСТИТУТИ В ПРОЦЕСАХ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ****DIGITAL INSTITUTIONS IN PROCESSES OF STRUCTURAL MODERNISATION
IN NATIONAL ECONOMY**

У статті окреслено можливості діджиталізації у процесах управління та структурної модернізації національної економіки. Розвиток діджиталізації в Україні почався з підписання Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, а згодом і Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роки. Так, проведені дослідження показали, що питома вага підприємств за видами економічної діяльності, які використовують Інтернет з кожним роком зростає, як і частка працівників, які теж у своїй роботі використовують Інтернет ресурси. Також за останні вісім років зросла частка підприємств, які мають власний вебсайт (на 8 %) та використовують соціальні медіа у своїй роботі (на 57 %). Узагальнено, що сьогодні не зважаючи на військовий стан, Україна має достатні перспективні можливості для розвитку процесів цифровізації національної економіки. Визначено, що перспективні можливості процесів діджиталізації та цифрові технології здатні сьогодні суттєво трансформувати національну економіку дедалі глибше інтегруючись в економічні відносини та стимулюючи їх розвиток.

Ключові слова: глобалізація, діджиталізація, інститут, структурна модернізація, стратегія управління, розвиток, цифрові рішення, національна економіка.

The article outlines the possibilities of digitalization in the processes of managing the national economy. The development of digitalization in Ukraine began with the signing of the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine, and later the Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine for the period until 2030 and the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027. A sharp increase in online activity occurred in 2020 due to, in particular: remote work and learning, the development of video content, streaming platforms, online commerce; the strengthening of the role of social networks as a tool for communication and business. In 2024, more than 90 % of the world's population will be Internet users. Studies have shown that the share of enterprises by type of economic activity that use the Internet is growing every year, as is the share of employees who also use Internet resources in their work. Also, over the past eight years, the share of enterprises that have their own website (by 8 %) and use social media in their work (by 57 %). It is summarized that today the new opportunities for the development of the digital economy are 5G, 6G and AI. It is substantiated that the prospects for the digitalization of the national economy of Ukraine may be: active implementation of e-government, development of digital infrastructure and Internet coverage, digitalization of business processes and industry, growth of the share of electronic payments, mobile banking, crypto transactions and digital currencies, formation of digital competencies of the population through the portal Diya.Digital Education, cybersecurity and data protection, integration with the European digital market, use of artificial intelligence and data analytics, digitalization of economic sectors. Thus, as the conducted studies have shown, today, despite the state of war, Ukraine has sufficient promising opportunities for the development of the processes of digitalization of the national economy. It is determined that the promising opportunities of digitalization processes and digital technologies are capable of significantly transforming the national economy today by increasingly integrating into economic relations and stimulating their development.

Key words: *globalization, digitalization, institution, structural modernization, management strategy, development, digital solutions, national economy.*

JEL Classification: *C81, O12*

Постановка проблеми. Загальна оцінка ефективності функціонування державних інститутів, відповідальних за структурне оновлення економіки, набуває особливої ваги в контексті забезпечення цілеспрямованої трансформації національної економіки. Прийняття управлінських рішень у процесі розроблення та вдосконалення будь-якої стратегії має ґрунтуватися на всебічному аналізі середовища функціонування окремих суб'єктів господарювання. Проведення систематичного моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають умови їхньої діяльності, ризики та можливості розвитку дозволяє сформуванню обґрунтовану інформаційну базу для стратегічного планування, забезпечує адаптацію управлінських рішень до динаміки ринку та підвищує ефективність реалізації обраних стратегічних цілей. Окрім цього, цифрова трансформація та процеси діджиталізації суттєво змінюють сучасну систему управління національною економікою, формуючи нові парадигми організації та функціонування господарських процесів. При цьому зумовлюючи необхідність адаптації існуючих управлінських механізмів до цифрових форматів взаємодії, підвищуючи роль інформаційних технологій у прийнятті рішень та забезпеченні прозорості економічної діяльності. Водночас процеси діджиталізації відкривають для підприємств більш ширші можливості і створюють нові виклики, які пов'язані з необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту даних та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання можливостей діджиталізації, їх вплив на цифрові рішення в національній економіці досліджувалися Вознюк Є., Заміна А., Кавун О., Касьянова Н., Коваленко Ю., Лігоненко Л., Самойленко А., Тульчинська С., Федоров М. та інші. Авторами було розкрито багато питань, зокрема які пов'язані з визначенням змісту поняття «діджиталізація», дослідженнями ролі процесів діджиталізації, їх впровадженням у діяльність підприємств, напрямки розвитку цифровізації в Україні, що підтверджує необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження можливостей діджиталізації та їх вплив на процеси модернізації національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрової економіки та інституційно-правове регулювання процесів діджиталізації розпочалося в Україні з підписанням розпорядження Кабінету Міністрів України Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, яка узагальнила основні цілі, принципи і напрями цифрового розвитку, а також План заходів направлений на розвиток процесів цифровізації [1]. Сьогодні рішення країни є ухвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [4].

У свою чергу, інституційне забезпечення процесу цифрової трансформації управління національною економікою формується внаслідок взаємодії комплексу нормативно-правових, економічних та соціальних інститутів. Його метою є глибока трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання, систем публічного управління, а також переосмислення загальнонаціональних, корпоративних і особистісних цінностей на засадах ефективного використання цифрових технологій та інноваційних інструментів управління [6].

Поштовхом до цифрової трансформації та формування нового напрямку розвитку суспільства стало поширення Інтернету та мобільних пристроїв, які забезпечили можливість постійної комунікації між його учасниками [2]. Також різке зростання онлайн-активності відбулося у 2020 році внаслідок, зокрема: дистанційної роботи та навчання, розвитку відеоконтенту, потокових платформ, інтернет-комерції; посилення ролі соціальних мереж як інструменту комунікації та бізнесу. У 2024 році Інтернет-користувачами у світі є понад 90 % населення. Співвідношення частки користувачів інтернету у світі та рівня користування мережею Інтернет в Україні у 2017-2024 роках представлено на рис. 1.

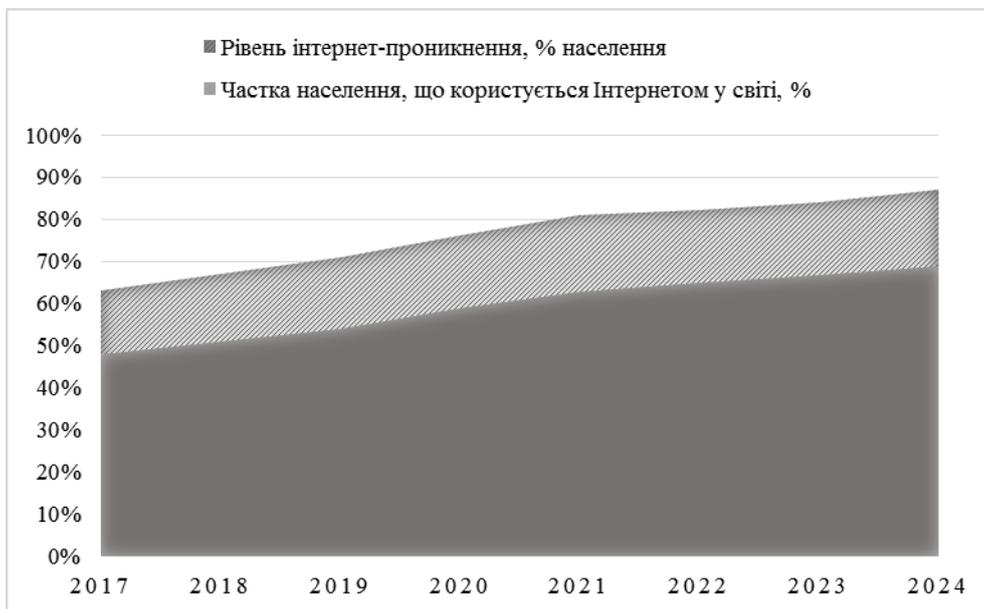


Рис. 1. Співвідношення частки користувачів інтернету у світі та рівня користування мережею Інтернет в Україні у 2017-2024 роках, %

Джерело: побудовано за [7]

У 2025 році частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет склала 95,2 %, що на 8 % перевищує цей показник у 2017 році та відповідно свідчить про активну інтеграцію підприємств у цифрове середовище. Відповідно частка працівників, які долучені до процесів діджиталізації на підприємстві зросла майже на 57,6 % (рис. 2).



Рис. 2. Частка доступу до мережі Інтернет підприємств за видами економічної діяльності та персоналу підприємств у 2017-2025 роках

Джерело: побудовано за [7]

Одночасно процеси діджиталізації стали поштовхом для цифрової трансформації національної економіки. Станом на 2024 рік в Україні цифровізовано понад 180 державних послуг на порталі «Дія» та понад 70 – у мобільному застосунку, що забезпечує широке впровадження електронного урядування та підвищує доступність сервісів для громадян і бізнесу.

Процес цифровізації національної економіки України стимулює становлення інформаційного суспільства, розвиток засобів масової комунікації, а також формування креативного простору й ринку творчих індустрій. Особливе значення у цьому процесі має відкритий інформаційний простір, який передбачає створення, розповсюдження та збереження контенту різними мовами і у різних форматах із дотриманням авторських прав та повагою до інтелектуальної власності [3].

Сучасні цифрові платформи є інструментом структурної трансформації та забезпечують забезпечують інтеграцію держави, бізнесу та громадян у єдиний цифровий простір. Так, знову таж сама «Дія» спрощує взаємодію громадян і бізнесу з державними структурами, скорочує адміністративні витрати та підвищує довіру до інститутів влади. У свою чергу, комерційні платформи, серед яких Rozetka, Prom.ua, OLX, E-tender, Monobank, Nova Poshta Digital, MEGOGO створюють можливості для розширення внутрішнього ринку, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, підтримують електронну комерцію, логістику, фінансові технології й креативні індустрії. Особливу роль у підвищенні прозорості державного сектору відіграють платформи електронних закупівель - Prozorro та E-tender, які реалізують принципи відкритості й чесної конкуренції, зменшуючи корупційні ризики та підвищуючи ефективність використання бюджетних коштів. Водночас логістичні та сервісні платформи - такі як Nova Poshta Digital і Zakaz.ua - забезпечують цифрову інтеграцію торгівлі, транспорту та споживчих послуг.

Сьогодні новими можливостями для розвитку цифрової економіки є 5G, 6G та ШІ. Впровадження мережі 5G забезпечує надвисоку швидкість передачі даних, мінімальну затримку сигналу та можливість одночасного підключення великої кількості пристроїв. Це створює умови для масштабного розвитку Інтернету речей, «розумних» міст, автоматизованих виробництв і транспортних систем. Технологія 6G, яка наразі перебуває на стадії науково-дослідних розробок, обіцяє ще вищі показники швидкості, надійності та енергоефективності, відкриваючи перспективи для нових форм інтерактивної взаємодії людини й машини - зокрема у сфері віртуальної та доповненої реальності, дистанційної медицини, освіти та безпеки. Особливе місце у цифровій трансформації посідає штучний інтелект, який стає рушійною силою модернізації бізнесу, державного управління та соціально-економічних процесів. Його

використання дозволяє автоматизувати аналітичні операції, підвищити точність прогнозування, оптимізувати логістичні та фінансові процеси, удосконалити надання послуг і прийняття управлінських рішень [5].

Питома вага підприємств, що мають власний вебсайт, у загальній кількості суб'єктів відповідного виду економічної діяльності у 2025 році склала 38,7 % та майже 30 % підприємств використовували соціальні медіа у своїй діяльності. Тобто майже третина діючих на сьогодні підприємств різних галузей економіки використовує інструменти електронної комунікації, маркетингу, дистанційного обслуговування клієнтів та поступово впроваджує цифрові технології у свою діяльність (рис. 3).

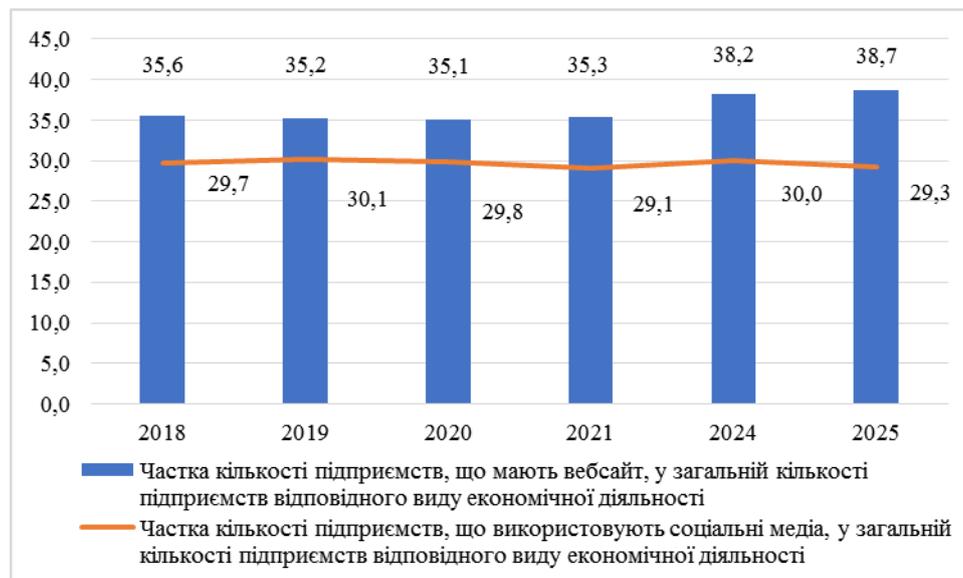


Рис. 3. Питома вага підприємств, які мають вебсайти та використовують соціальні медіа у своїй діяльності

Джерело: побудовано за [7]

У 2025 році у своїй роботі підприємства використовували функціональні можливості вебсайту зокрема для: опис товарів чи послуг, інформація про ціни на них 32,7 %, можливість замовлення або бронювання в режимі онлайн 8,9 %, можливість для відвідувачів вебсайту налаштувати або розробляти у режимі онлайн товари чи послуги 5,5 %, відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень 6,0 %, персоналізований уміст (контент) вебсайту для постійних або періодичних клієнтів 5,3 %, для підтримки клієнтів (чат-бот, віртуальний агент або чат, у якому людина відповідає клієнтам) 6,4 %, оголошення про відкриті вакансії або онлайн-заявку на роботу 8,4 %, інформація представлена на вебсайті доступний принаймні двома мовами 16,4 %.

Також одним із основних напрямів залишається удосконалення нормативно-правового середовища, яке має гарантувати захист персональних даних, кібербезпеку та прозорість цифрових транзакцій. При цьому паралельно важливо розвивати людський капітал, підвищуючи рівень цифрової грамотності населення, освіту в ІТ-сфері та підготовку кадрів для цифрової економіки.

Отже, перспективами цифровізації національної економіки України можуть стати: активне впровадження електронного урядування, розвиток цифрової інфраструктури та інтернет-покриття, цифровізація бізнес-процесів та промисловості, зростання частини електронних платежів, мобільного банкінгу, криптооперацій та цифрових валют, формування цифрових компетентностей населення через портал «Дія.Цифрова освіта», кібербезпека та захист даних, інтеграція з європейським цифровим ринком, використання штучного інтелекту та аналітики даних, цифровізація секторів економіки.

Висновки. Отже, початком трансформації національної економіки сьогодні можна вважати саме появу цифрових технологій та процеси діджиталізації. Як показали проведені дослідження, сьогодні не зважаючи на військовий стан, Україна має достатні перспективні можливості для розвитку процесів цифровізації національної економіки. Першочерговим завданням України на шляху до побудови цифрових платформ для розвитку національної економіки передусім має стати створення сучасної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити надійне широкопasmове інтернет-покриття по всій території країни, включно з віддаленими та сільськими районами. Не менш важливим завданням є розвиток національних ІТ-платформ і підтримка інноваційних стартапів, які забезпечують конкурентоспроможність України на глобальному цифровому ринку. Особливу роль відіграє інтеграція державних і приватних цифрових платформ, що забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом, громадянами та органами влади. Таким чином, саме процеси діджиталізації та цифрові технології здатні сьогодні суттєво трансформувати національну економіку дедалі глибше інтегруючись в економічні відносини та стимулюючи їх розвиток.

Список використаної літератури

1. Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Коваленко Ю.О. Процеси діджиталізації економіки та їх оцінка: регіональний аспект. *Науковий вісник ДонНТУ*. 2020. № 1(4)-2(5). С. 60-68. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1198067.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Самойленко А. Можливості цифровізації національної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 8 (21). С. 171-177. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41212/2/GEJ_2023v81n2_Samoilenko_A-Digitalization_opportunities_171-177.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
4. Цифрова трансформація економіки України. Червень 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-cherven-2025-roku> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Зіміна А.І., Кавун А.О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6149> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Пустовар А.І. Інституційне забезпечення процесу трансформації управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч.1. С. 164-169. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/32.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2025).

References

- [1] Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky [Concepts for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (accessed 14 October 2025).
- [2] Kovalenko Yu.O. (2020) Protsesy didzhytalizatsii ekonomiky ta yikh otsinka: rehionalnyi aspect [Processes of digitalization of the economy and their assessment: regional aspect]. *Naukovyi visnyk DonNTU [Scientific Bulletin of DonNTU]*, no. 1(4)-2(5), pp. 60-68. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1198067.pdf> (accessed 14 October 2025).
- [3] Samoilenko A. (2023) Mozhyvosti tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Possibilities of digitalization of the national economy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician economic*

- journal*], No. 8 (21), pp. 171-177 Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41212/2/GEJ_2023v81n2_Samoilenko_A-Digitalization_opportunities_171-177.pdf (accessed 14 October 2025).
- [4] Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy. Cherven 2025 [Digital transformation of the economy of Ukraine. June 2025]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-cherven-2025-roku> (accessed 18 October 2025).
- [5] Zimina A.I., Kavun A.O. (2025) Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu ekonomichnykh vidnosyn [The impact of digitalization on the transformation of economic relations]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 75. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6149> (accessed 18 October 2025).
- [6] Pustovar A.I. (2019) Instytutysiine zabezpechennia protsesu transformatsii upravlinnia rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Institutional support for the process of transformation of management of national economic development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]*, no. 24 (1), pp. 164-169 Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/32.pdf (accessed 14 October 2025).
- [7] Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 14 October 2025).

Надійшла до редколегії 22.10.2025

Прийнята після рецензування 05.11.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347606pp14-25
УДК 330.3+338.5

Дмитрієва В.А., кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем і технологій

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ORCID ID: 0000-0002-2410-4504

e-mail: dmytriieva.va@dsau.dp.ua

Dmytriieva Viktoriia, Candidate of History Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Information Systems and Technologies
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ

FACTORS OF ECONOMIC EFFICIENCY OF CROP GROWING IN UKRAINE

Рослинництво в Україні відіграє ключову роль в розвитку сільського господарства. Продукція аграрної галузі є джерелом для харчування населення та ресурсом для переробної промисловості. Окремі її види використовують в тваринництві та птахівництві. Завдяки розвитку цієї сфери діяльності Україна розширила свій торгівельний вплив через продажі зернових та олійних культур за кордон. За роки незалежності завдяки реформам та підтримці господарств саме рослинництво почало розвиватися доволі швидкими темпами. За рахунок яких факторів це стало можливим? Змінилась форма господарювання від колективної до приватної власності на землю. Фермери використовують новітні технології обробки землі. Застосовуються спеціальні засоби зміцнення та захисту культур від хвороб і шкідників. Для підвищення продуктивності рослин в ґрунт вносять природні та синтезовані поживні речовини. Кожен фактор зумовлює свій економічний ефект на врожайність культур.

У статті виконано аналіз окремих показників, що стосуються обсягу поживних речовин в добривах, які є передумовою зростання продуктивності рослин та прибутковості в аграрній сфері. Аналіз виконано за даними офіційних статистичних джерел (сайтів Державної служби статистики України та FAOSTAT) за період 1992-2023 рр.

Ключові слова: вартість виробництва, використання добрив, регресійний аналіз, урожайність, динаміка.

Crop production in Ukraine plays a key role in the development of agriculture. Agricultural production is a source of food for the population and a resource for some kinds of industry. Certain types of products are used in livestock and poultry farming. Thanks to the development of this area, Ukraine has expanded its trade influence through the sale of grain and oilseed crops abroad. Over the years of independence, thanks to reforms and support for farms, crop production itself began to develop at a rapid pace. What factors made this possible? The form of management in the agricultural sector has changed from collective to private land ownership. Farmers use the latest land cultivation technologies. Special means are used to strengthen and protect crops from diseases and pests. Natural and synthesized nutrients are added to the soil to increase plant productivity. Each factor has its own economic effect on crop yields.

This article is a continuation of the study [18] and presents results of analysis of the individual factors, namely the amount of nutrients in fertilizers, which is a prerequisite for increasing productivity of plants and profitability in the agricultural sector. Author analyzed the overall effect of the use of mineral fertilizers, or more precisely, its components, and outlined their impact on the yield of individual crops using regression functions. In particular, the effect was manifested in the form of a decrease in the cost of production. Simultaneously, it is presented that excessive fertilizer input per unit of agricultural area does not lead to an infinite decrease in the cost of production. There are at least two reasons for this. The first is the cost of production, the critical value of which cannot be exceeded to ensure break-even conditions. The second reason is the negative consequences of using excessive amounts of fertilizers, which cannot be allowed.

The analysis was performed based on data from official sources such as sites of State Statistics Service of Ukraine and FAOSTAT for the period 1992-2023. The database includes indicators of fertilizer production volumes, its exports and imports, use per unit of agricultural land area, per capita and per agricultural production value. It is considered the three main plant nutrients: nitrogen, phosphorus and potassium were analyzed.

Key words: production cost, fertilizer use, regression analysis, yield, dynamics.

JEL Classification: R15, O11, O13, C01

Постановка проблеми. Підвищення ефективності діяльності галузі або будь-якого суб'єкта господарювання завжди є актуальним завданням для економістів. Враховуючи специфіку діяльності аграрного сектору завжди слід брати до уваги весь комплекс факторів, які сприяють його розвитку або спричиняють регрес. Серед них є фактори, які, як характерні для інших галузей (наприклад, новітнє обладнання, кваліфіковані працівники, сировина та матеріали для виробництва продукції), так і такі, що властиві лише сільському господарству (наприклад, земля, природні та кліматичні умови). Часто природні особливості обумовлюють вид зайнятості та види культур, які доречно вирощувати. Водночас, для зменшення впливу руйнівних факторів (посухи, надмірної вологи, екстремальних температур, виснаження ґрунту та ін.) розробляються та використовуються різні засоби та технології, які допомагають покращити якісний склад ґрунтів, підвищити стійкість рослин до хвороб, прискорити процеси дозрівання культур тощо. У зв'язку з цим завжди треба робити оцінку ефекту від застосування таких засобів та технологій. Зокрема, в аграрній галузі дуже активно зараз використовують синтезовані речовини, які називають мінеральними добривами. Обсяги внеску цих добрив можуть впливати на врожайність культур, а отже, і на продуктивність самої галузі. Як фактор, комплекс відповідних хімічних речовин в добривах можна оцінити, в тому числі, і з економічної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні та світі аналізу розвитку рослинництва приділено багато уваги. Джерела інформації умовно можна поділити на такі категорії: наукові дослідження, періодичні спеціалізовані онлайн видання, статистичні ресурси та онлайн платформи. Серед наукових розробок найчастіше зустрічаються праці, в яких виконано аналіз впливу природних умов та добрив на продуктивність рослин. Друге місце посідають роботи, що зосереджені саме на економічних аспектах розвитку рослинництва. Окрему увагу привертають дослідження, в яких виконується моделювання та економетричний аналіз із застосуванням математичних методів та інформаційних технологій.

Серед факторів, які впливають на врожайність в аграрній галузі часто називають кліматичні умови (наприклад, кількість опадів та температурні зміни), а також застосування відповідних хімічних речовин, які змінюють якісний склад ґрунтів, сприяють росту рослин чи захищають їх від хвороб і шкідників. Результатам вивчення впливу органічних добрив на економіку господарств присвячено роботу [1], в якій представлено оцінку доцільності застосування добрив та їх вплив на прибутковість аграрного сектору. Дослідники надали порівняльну характеристику для мінеральних та органічних добрив з точки зору економічних та екологічних переваг. Авторами статті розроблено практичні рекомендації щодо оптимального використання цих хімічних речовин. Водночас, цікаво було б подивитися на результати аналізу з використанням статистичних даних, які дозволили б спростувати, або підтвердити сформульовані висновки.

Результати визначення впливу добрив на формування урожаю кукурудзи представлено в роботі [2], де аналіз проводився з точки зору агрономічного ефекту. Зокрема, вивчався вплив поживних речовин на зміну маси, розміру та кількості структурних частин рослин кукурудзи. Крім цього, автори виконали порівняльний аналіз урожайності культури за 2022 та 2023 рр. залежно від якісного складу добрив.

Економічні показники віддачі представлено і в іншій роботі [3]. Автором запропоновано порівняння урожайності, вартості одиниці продукції, виробничих витрат, собівартості, прибутку та рентабельності залежно від застосування різних видів добрив. Висновки в статті базуються на експериментальних дослідженнях проведених в 2021 р. на дослідних ділянках агрохолдингу України в Корсунь-Шевченківському районі Черкаської області. Вченим сформульовано висновки про позитивні економічні ефекти від застосування органічних добрив, як відходів тваринного походження та птахівництва.

Багато вчених погоджуються, що застосування органічних добрив є одним із важливих факторів для розвитку рослинності [4]. Вважається, що органічні добрива мають більше переваг порівняно з мінеральними. Ці поживні речовини дозволяють, як покращити якість ґрунту, так і збільшити врожайність культур та їх стійкість до хвороб, що було встановлено на основі проведених польових досліджень на дослідному полі Навчально-виробничого центру «Поділля» ПДАТУ в 2017-2019 рр. [5]. Пряму кореляційну залежність виявлено між чистою продуктивністю фотосинтезу, як одного із процесів життєдіяльності рослин, на який впливають добрива, та урожайністю культур при використанні мінеральних поживних речовин на основі польових досліджень Правобережного лісостепу України [6]. Питання доцільності використання альтернативних систем удобрення піднімають в різних роботах. Водночас, окремі дослідники на основі польових експериментів в Західному регіоні України [7] з'ясували, що, окрім застосування добрив, для підвищення продуктивності культур (в дослідженні – кукурудзи) варто проводити короткі ротаційні сівозміни.

Застосування технологій моделювання впливу факторів на розвиток рослинництва дозволяє отримувати цікаві результати. Зокрема, висновок про безпосередню зв'язаність між собою вмісту поживних речовин та якості ґрунту після внесення добрив зроблено фахівцями, які реконструювали нелінійну динаміку корельованих рядів даних [8]. Більше того, дослідники простежили зміну якісних характеристик ґрунтів з часом. Економетричні розробки допомагають врахувати наслідки впливу зростання вартості мінеральних добрив на показники врожайності, валових зборів та обсяги експорту культур, що успішно продемонстровано окремими економістами [9]. Фахівці, які займаються розв'язанням задач аналізу факторів, застосовують, як правило, засоби не лише електронних таблиць, але і пакетів аналізу R, Octave, мови програмування Python та ін. Навіть з наведеного переліку досліджень можна побачити виразну роль використання хімічних речовин для отримання якісних врожаїв культур.

Періодичні спеціалізовані онлайн видання здебільшого представлені фаховими журналами відкритого доступу. Наприклад, серед них можна назвати: «Новітні агротехнології», видавцем якого є Інститут біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України [10]; «Наука про рослини (агрономія, садівництво, виноградарство)», засновником якого є Інститут аграрних ресурсів і регіонального розвитку НААНУ [11]; «Рослинництво та ґрунтознавство» (засновник – Національний університет біоресурсів і природокористування України) [12]; «Рослинництво, селекція і насінництво, плодоовочівництво» (засновник – Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва [13]; «Plants» [14]; «The Plant Journal» [15] та інші. Дані ресурси представляють інтернет-спільноті інформацію про свіжі та актуальні дослідження, які стосуються проблем з розвитку рослинництва.

Окремі джерела надають аналітичні матеріали та допомагають візуалізувати статистичні показники з допомогою графічних та географічних засобів. Зокрема, онлайн платформа AgroStats [16], яка реалізується у партнерстві з Texas A&N AgriLife Research за підтримки IBM, подає географічне відображення даних офіційної державної статистики щодо площі земель, зайнятих під різними культурами (по категоріях зернових, технічних, овочевих, кормових культур та фруктів); обсягів внесених добрив за поживними речовинами під відповідні види культур та їх врожайності. Даний інформаційний ресурс дозволяє порівнювати врожайність та обсяги використання добрив в динаміці.

Основними джерелами інформації для аналізу залишаються офіційні вітчизняні та світові статистичні ресурси. Наприклад, оновлений сайт Державної служби статистики України [17] містить дашборди, експрес-випуски даних, методологічні опис та пояснення щодо показників розвитку аграрної галузі. Багато аналітичної інформації та даних пропонує до аналізу офіційний сайт FAOSTAT (Food and Agriculture Organization). Інформацію цих двох відкритих джерел використано для дослідження автором в даній роботі.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є вивчення факторів та реконструкція їх ролі у підвищенні ефективності розвитку галузі рослинництва в аграрному секторі економіки України. Для аналізу використано дані за період 1992-2023 рр. В роботі представлено результати аналізу впливу різних поживних речовин на зміну вартості сільськогосподарського

виробництва продукції, а також подано моделі впливу цих речовин на урожайність таких поширених в Україні видів культур, як зернові і зернобобові, соняшник, соя та буряк.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні аграрний сектор отримав імпульс для розвитку завдяки реформам та програмам підтримки сільського господарства, в тому числі і завдяки кредитуванню виробників для закупівлі добрив та устаткування. В дослідженні авторів Дмитрієвої В. та Святець Ю., результати якого описано в статті “Agricultural business in independent Ukraine: thirty-year dynamics of the reorganization process” [18], в межах вивчення довготривалого розвитку сільського господарства проаналізовано вплив показника обсягу внесених добрив (в кг на 1 гектар орної землі) на врожайність зернових (кг з гектара) за період 1992-2020 рр., однак, без вирізнення будь-яких особливостей чи складу речовин в добривах. Крім того, в роботі подано динаміку зайнятості в сільському господарстві, продуктивності працівників та віддачу від використання земель аграрного призначення. Внаслідок реконструкції динаміки за детермінованими компонентами (для їх виокремлення застосовувався метод Ходріка-Прескотта) з’ясувалося, що за однакового обсягу внесення добрив показник врожайності в період з 2000 р. по 2017 р. був вищим, ніж в період з 1992 р. по 1999 р. Отже, припускається, що для підвищення врожаїв використовувались якісно інші добрива, зміна складових в яких викликала позитивний ефект. Вочевидь, що добрива стали суттєвим фактором для підвищення урожайності культур, а отже і прибутковості сільського господарства. Розглянемо особливості цього ефекту в Україні.

Автором проаналізовано доцільність внеску різних обсягів поживних речовин в ґрунт з економічної точки зору. Для аналізу використано базу даних FAOSTAT [19], яка охоплює інформацію за період 1992-2023 рр. по Україні про обсяги: виробництва добрив, їх експорту та імпорту, використання у сільському господарстві, внесення на одиницю площі сільськогосподарських угідь, використання на душу населення та у розрахунку на вартість сільськогосподарського виробництва, урожайність зернових, олійних культур, сої та буряка. Дані в джерелі наведені щодо вмісту трьох основних поживних для рослин речовин: азоту, фосфору та калію. Як зазначено в методологічних поясненнях FAOSTAT [20], застосування добрив у сільському господарстві стосується їх використання для живлення сільськогосподарських культур, в тваринництві, лісовому господарстві, рибальстві та для аквакультур, за винятком використання в якості корму для тварин. Показник виробництва добрив враховує саме обсяги поживних речовин, що містяться у вироблених добривах. Дані щодо експорту та імпорту також обчислено з конвертацією обсягу добрив у обсяги поживних речовин. При заповненні пробілів або пропусків в даних FAOSTAT застосовував метод імпутації даних за допомогою балансового рівняння, в якому сума обсягів виробництва та імпорту дорівнює сумі експорту, обсягу речовин для сільськогосподарського використання та обсягам інших, відмінних від сільськогосподарського, видів використання. Показник використання добрив на одиницю площі аграрних угідь обчислено як відношення загального використання поживних речовин у добривах до площі угідь, включно з орними землями та землями, зайнятими під багаторічними культурами. Використання поживних речовин до вартості сільськогосподарського виробництва прямо пропорційне загальному використанню добрив та обернено пропорційне вартості валового аграрного виробництва в цілому по країні за рік.

Поглянемо на загальну динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур за даними сайту Державної служби статистики України [21] та за даними FAOSTAT [19]. Згідно з тенденцією, яку оприлюднив Держстат, валовий збір окремих культур в галузі рослинництва після 2021 р. дещо зменшився (рис. 1). Нагадаємо, 2021 р. – є останнім роком відносно стабільного періоду розвитку країни перед розгортанням другої фази російсько-української війни, яка розпочалася в лютому 2022 р. з повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну. Війна супроводжується руйнуванням основним фондів і активів господарств, знищенням зібраних врожаїв, засміченням земель сільськогосподарського призначення вибуховими речовинами, відтоком фахівців та згортанням діяльності на територіях, які потерпають від обстрілів та інших наслідків збройної агресії і окупації. Крім того, слід додати ще й природні чинники, наприклад, бездощів’я та високі температури, які мали місце в Україні та могли вплинути на врожайність культур.

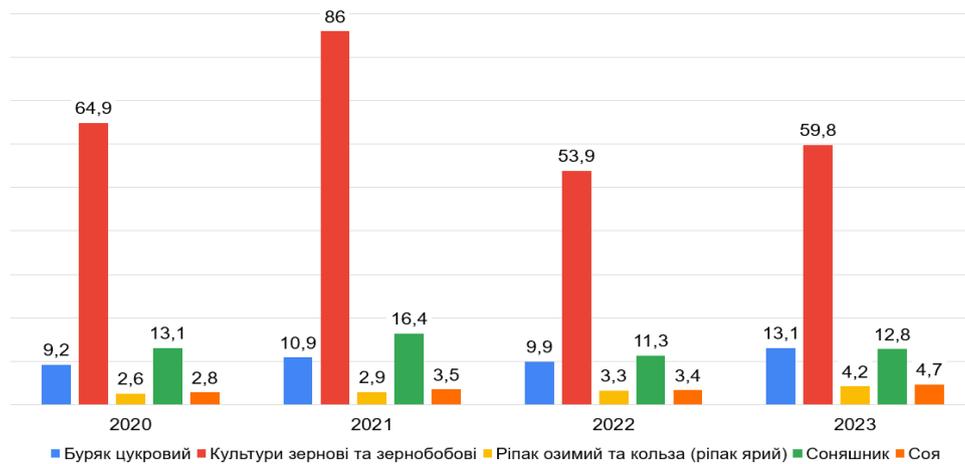


Рис. 1. Обсяги виробництва (валові збори) основних сільськогосподарських культур в Україні, млн. тон

Джерело: [21]

Зміни в продуктивності представлених на діаграмі культур були наступними. В 2023 р. обсяги валового збору буряку зросли у порівнянні з 2021 р. до рівня 13,1 млн. тон, або на 2,2 млн тон. Обсяг зернових та зернобобових, навпаки, впав до рівня 59,8 млн. тон (мінус 26,2 млн тон). Ріпаку було зібрано 4,2 млн. тон. Урожай соняшника зменшився на 3,6 млн. тон. Водночас, сої було зібрано більше на 1,2 млн. тон. При цьому, обсяг добрив, які були використані для покращення продуктивності культур, та пестицидів для обробки рослин також змінився (рис. 2).

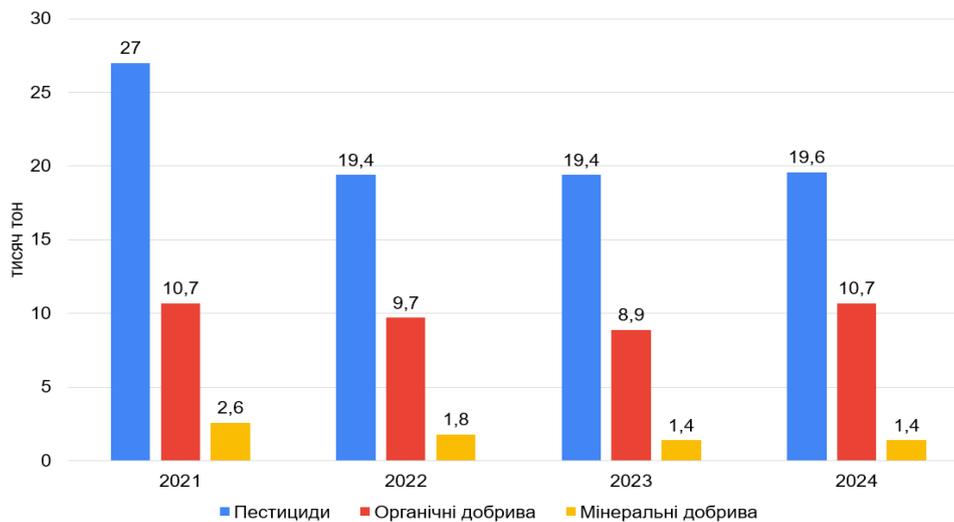


Рис. 2. Використання добрив і пестицидів під урожай сільськогосподарських культур, тис.тон

Джерело: [22]

Протягом 2022-2024 рр. загальні обсяги використання пестицидів, як засобів захисту рослин від шкідників і хвороб, скоротилися. Натомість, внесок в ґрунти речовин природного походження, тобто, органічних добрив, у 2024 р. вийшов на рівень 2021 р. Мінеральні добрива, як хімічно синтезовані речовини, що включають азот, фосфати та калій, використовувалися в меншій, ніж органічні добрива, кількості, однак, спричинили суттєвий економічний та природний ефект.

Відомо, що кількість добрив та їх якісний склад впливають на продуктивність культур. Розглянемо, яку економічну користь отримує галузь від використання відповідних компонентів мінеральних добрив, адже, обсяги їх використання в цілому зростали (рис. 3).

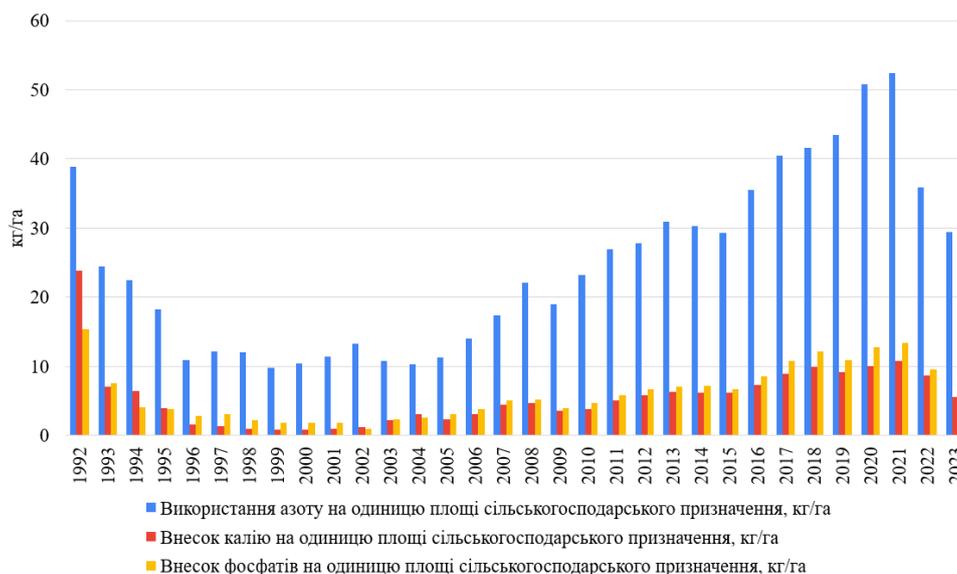


Рис. 3. Використання азоту, калію та фосфатів на одиницю площі сільськогосподарського призначення, кг/га*

* Побудовано автором за даними джерела [19]

На думку фахівців [23], різні компоненти, що входять в мінеральну групу добрив, а особливо, азот, сприяють зростанню продуктивності рослин. Натомість, брак азоту, який відповідає за процеси фотосинтезу в рослині, спричиняє розвиток хвороби та зменшення врожайності культури. Динаміка вартості сільськогосподарського виробництва у розрахунку на одиницю обсягу використання азоту в кореляції з внеском азоту на одиницю площі сільськогосподарського призначення показала, що збільшення використання цієї поживної речовини зменшує вартість аграрного виробництва. Іншими словами, здешевлення процесу випуску продукції обумовлюється внеском в ґрунт азотовмісних добрив (рис. 4).

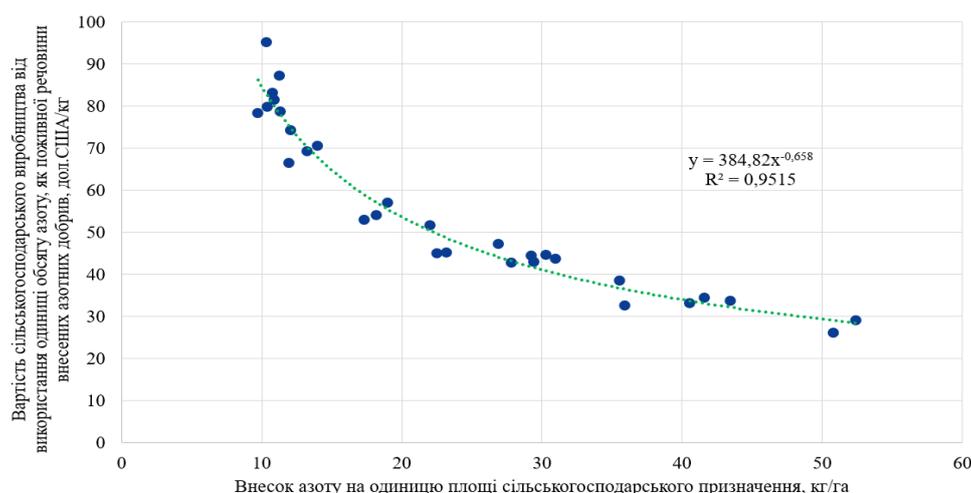


Рис. 4. Вартість сільськогосподарського виробництва від використання одиниці обсягу азоту (дол. США/кг) в кореляції з обсягами його внеску на одиницю площі сільськогосподарського призначення (кг/га)*

* Побудовано автором за даними джерела [19]

Тенденцію взаємозв'язаних рядів даних можна описати степеневою функцією, яка дозволяє припустити, що зменшення вартості виробництва не буде відбуватися нескінченно. Для цього існують щонайменше дві причини. Перша – це собівартість продукції, критичне значення якої не можна перетинати для забезпечення умов беззбитковості. Друга причина полягає у негативних наслідках використання надмірної кількості добрив, чого не можна допустити. Наприклад, при надлишку азоту у коренеплодів рослин енергія спрямовується на ріст листя, а не формування плодів. В рослин можуть розвиватися хвороби, зневоднення, припинення цвітіння та проявлятимуться інші наслідки, що призведе до втрати врожаю та збитків для господарства.

В свою чергу, фосфати, як ще один вид поживних речовин в складі мінеральних добрив, сприяють прискоренню процесів обміну в рослині на клітинному рівні та обумовлюють швидкий процес її дозрівання. Недостатня кількість фосфору пригнічує розвиток культур [24]. Реконструкція динаміки зв'язаних рядів даних показала спочатку стрімке зниження вартості виробництва, а потім суттєве уповільнення при зростанні кількості застосування фосфатів на одиницю площі (рис. 5). Як відомо, збільшення обсягу фосфатів понаднормово спричиняє зміну кислотності ґрунту, забруднення прилеглих водойм, вимирання рослин через порушення обміну речовин на клітинному рівні та, через здатність накопичуватись в ґрунті, стає фактором зниження його родючості при подальшому використанні. Це пояснює, чому неконтрольовані внески фосфатів в землю не лише не є доцільними з економічної точки зору, а й можуть бути шкідливими для вирощування майбутніх культур.

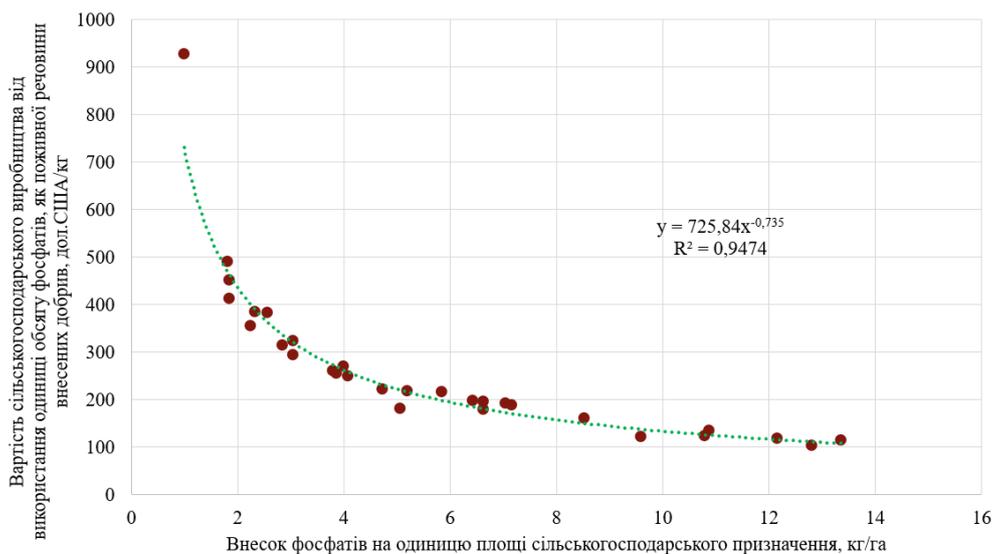


Рис. 5. Вартість сільськогосподарського виробництва від використання одиниці обсягу фосфатів (дол. США/кг) в кореляції з обсягами їх внеску на одиницю площі сільськогосподарського призначення (кг/га)*

*Побудовано автором за даними джерела [19]

Ще одна складова речовина мінеральних добрив, а саме, калій (рис. 6), підсилює стійкість культур до таких несприятливих умов, як посуха та стрімкі зміни температур. Фахівці вважають, що саме калій відповідає за водний баланс та якість врожаю рослини [25].

Як показав аналіз, гранична точка зменшення вартості виробництва тут також пов'язана із обґрунтованими обсягами застосування калію. Надлишок калійних речовин викликає порушення процесів обміну в рослині, уповільнює його ріст та змінює склад ґрунту. Отже, використання його може бути раціональним лише у певних межах.

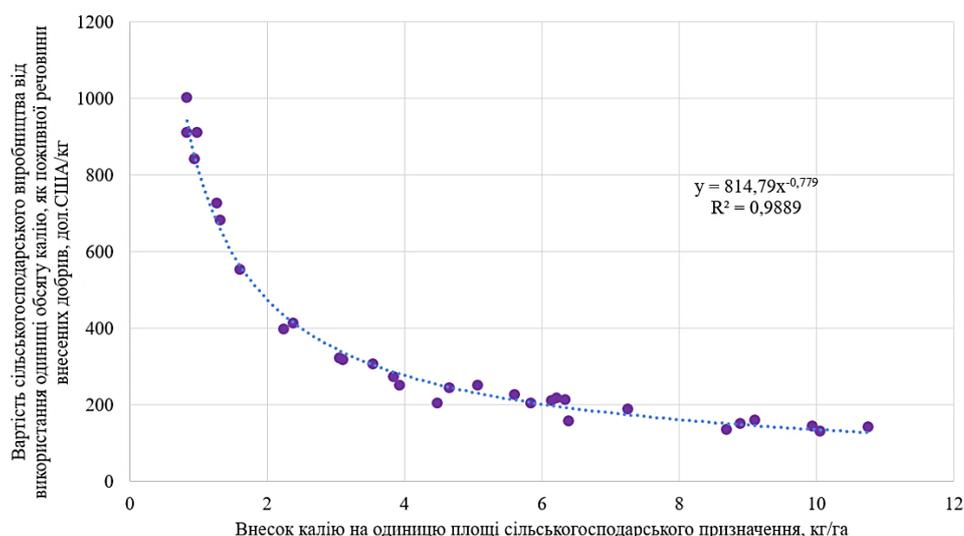


Рис. 6. Вартість сільськогосподарського виробництва від використання одиниці обсягу калію (дол. США/кг) в кореляції з обсягами його внеску на одиницю площі сільськогосподарського призначення (кг/га)*

*Побудовано автором за даними джерела [19]

Вивчення залежності урожайності окремих культур (а саме: пшениці, соняшника, буряка та сої) від внеску поживних речовин в ґрунт дозволило сформулювати та підтвердити припущення про лінійну природу впливу мінеральних добрив на продуктивність рослин. Результати аналізу, який проведено за даними джерел [19; 26], представлені в табл. 1:

Таблиця 1. Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу мінеральних добрив на урожайність культур

Коефіцієнти Фактори, X_i	A_0	A_1	A_2	A_3	Кореляційно-регресійна модель
Залежна змінна, Y		Використання азоту на одиницю площі сільськогосподарського призначення, кг/га	Внесок калію на одиницю площі сільськогосподарського призначення, кг/га	Внесок фосфатів на одиницю площі сільськогосподарського призначення, кг/га	
Урожайність пшениці, кг/га	2115,45	71,77	88,57	-176,79	$Y=2115,45+71,77X_1+88,57X_2-176,79X_3$
Урожайність соняшника, кг/га	694,03	43,39	-46,11	15,75	$Y=694,03+43,39X_1-46,11X_2+15,75X_3$
Урожайність буряка, кг/га	14120,19	127,86	1674,59	1301,15	$Y=14120,19+127,86X_1+1674,59X_2+1301,15X_3$
Урожайність сої, кг/га	799,47	29,44	-88,37	99,17	$Y=799,47+29,44X_1-88,37X_2+99,17X_3$

Джерело: розрахунки автора

З'ясувалося, що окремі поживні речовини, такі, як азот та фосфати, спричиняють здебільшого позитивні зрушення у врожайності культур. Водночас, калійні складові у окремих видів рослин можуть чинити порівняно менший (а інколи, і негативний) вплив на їх якісні характеристики.

Водночас, не слід забувати про кліматичні фактори, які також впливають на продуктивність культур. Вочевидь, саме тому не спостерігається однозначного постійного зростання врожаю культур, а наявні коливання з чергуванням підйомів та спадів (рис. 7 та 8):

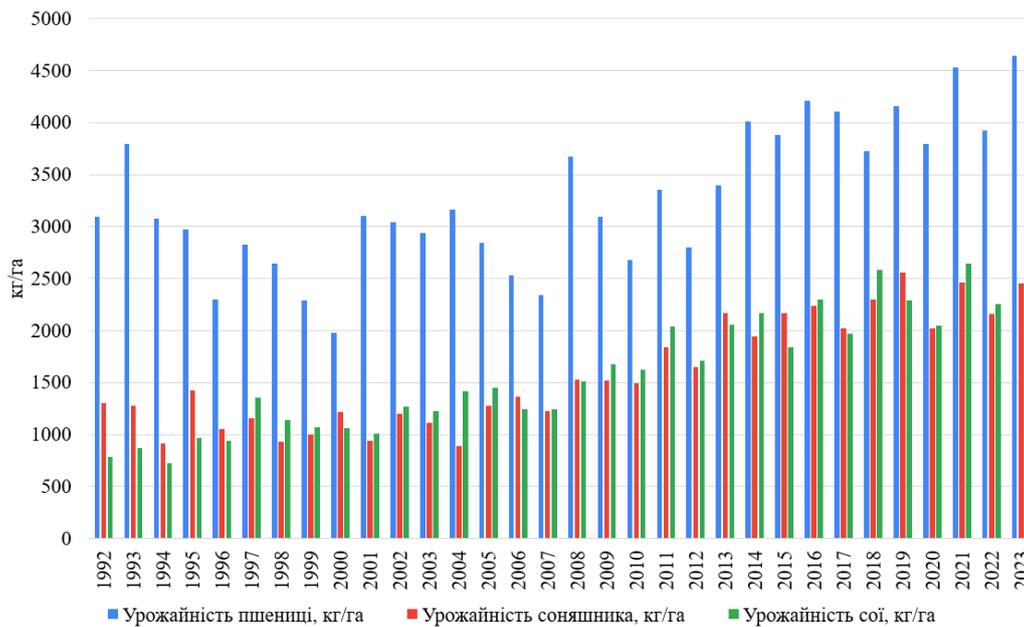


Рис. 7. Урожайність пшениці, соняшника та сої, кг/га*
*Побудовано автором за даними джерела [19]

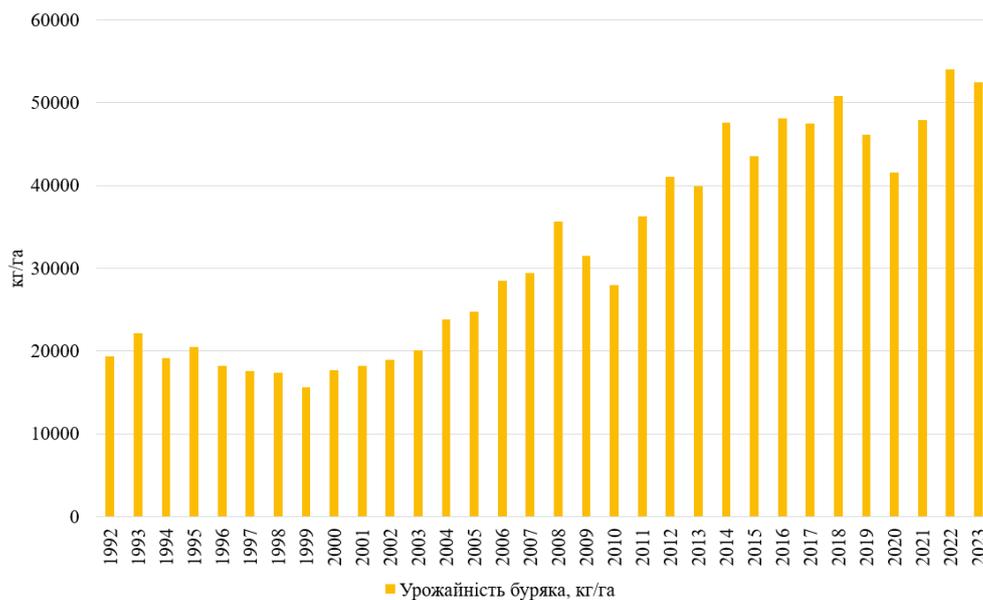


Рис. 8. Урожайність буряка, кг/га*
*Побудовано автором за даними джерела [19]

Водночас, слід визнати, що урожайність соняшника та сої почала зростати після 2010 р. (рис. 7), а буряка – після 2000 р. (рис. 8), що особливо чітко видно на поданих діаграмах. Описана динаміка свідчить про успішність застосування сучасних технологій та засобів вирощування культур в аграрній галузі України.

Висновки. В цьому дослідженні було проаналізовано загальний ефект від застосування мінеральних добрив, а точніше, його складників, та окреслено їх вплив на врожайність окремих культур з допомогою регресійних функцій. Зокрема, ефект проявився у вигляді зменшення вартості виробництва продукції. Графічна візуалізація результатів аналізу показала, що надмірний внесок добрив на одиницю площі сільськогосподарського призначення не

приводить до нескінченного зниження вартості виробництва. Це можна пояснити і досвідом аграріїв, які вважають, що понаднормове використання речовин може спричинити спад продуктивності культур та зміну якісних характеристик ґрунту.

Однак, залишається відкритим питання щодо ефекту застосування конкретних добрив під вирощування чітко визначених культур на виділених під них земельних ділянках. Подібне дослідження допомогло б точніше сформулювати зроблені висновки або дозволило б їх спростувати. Крім того, у перспективі, цікавим є і аналіз прибутковості таких культур з урахуванням всіх інших факторів впливу.

Список використаної літератури

1. Орел В.М., Орел А.М. Вплив органічних добрив на економіку фермерських господарств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №10(2). С. 85–88 URL: <https://cjae.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/10-2-2-85-88.pdf> (дата звернення 16.10.2025).
2. Вахній С.П., Засуха А.А. Вплив добрив та регуляторів росту рослин на продуктивність основної і побічної продукції кукурудзи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки*. 2025. № 137. DOI: 10.32782/2226-0099.2024.137.6
3. Червоний Д. В. (2024). Економічна ефективність використання органічних добрив з постійно відновлювальних джерел побічної продукції тваринного походження. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-20>
4. Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А. (2024). Економічні ефекти виробництва органічних добрив в рамках формування управлінської звітності економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. *Академічні візії* 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11219185>
5. Небаба К. С. (2023). Вплив мінеральних добрив та регуляторів росту на якість зерна гороху посівного в умовах лісостепу західного. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. №1(38). DOI: 10.37406/2706-9052-2023-1.14
6. Правда Л.А., Доронін В.А. (2022). Вплив мінеральних добрив на фотосинтетичну продуктивність сорго зернового. *Передгірне та гірське землеробство і тваринництво*. 2022. № 72 (1). DOI: 10.32636/01308521.2022-(72)-1-4
7. Стасів О., Качмар О., Вавринович О., Арабська К. (2021). Еколого-економічна ефективність вирощування кукурудзи на зерно в короткоротаційних сівозмінах Західного регіону. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. № 7(2). С.182–199. DOI:10.51599/are.2021.07.02.10
8. Yakindra Prasad Timilsena, Raju Adhikari, Phil Casey, Tim Muster, Harsharn Gilla and Benu Adhikaria. Enhanced efficiency fertilisers: a review of formulation and nutrient release patterns. *Journal of the Science of Food and Agriculture*. 2015. DOI 10.1002/jsfa.6812
9. Діброва А., Діброва Л., Чміль А., Діброва М., Гузь М. Моделювання впливу вартості мінеральних добрив на результативність виробництва й експорту кукурудзи з України. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. № 8(3). С. 123–152. DOI:10.51599/are.2022.08.03.07
10. Новітні агротехнології. URL: <http://jna.bio.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2025).
11. Наука про рослини (агрономія, садівництво, виноградарство). URL: <https://ps-insbakta.org.ua/index.php/journal> (дата звернення 12.10.2025).
12. Рослинництво та ґрунтознавство. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Agronomija/> (дата звернення 10.10.2025).
13. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Рослинництво, селекція і насінництво, плодоовочівництво. URL: <http://visnykagro.knau.kharkov.ua/> (дата звернення 10.10.2025).
14. Plants. URL: <https://www.mdpi.com/journal/plants> (дата звернення 10.10.2025).
15. The Plant Journal. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1365313x> (дата звернення 12.10.2025).
16. Статистика посівних площ, добрив та урожайності в Україні. *AgroStats*. URL: <https://agrostats.uhmi.org.ua/> (дата звернення 20.10.2025)

17. Сільське, лісове та рибне господарство. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/silskeliso-ve-ta-rybne-hospodarstvo> (дата звернення 20.10.2025)
18. Dmytriieva V., Sviatets, Yu. Agricultural business in independent Ukraine: thirty-year dynamics of the reorganization process. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. №9(2). PP. 136–162. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.06> (дата звернення 18.10.2025)
19. Fertilizers by Nutrient. *FAOSTAT*. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/RFN/> (дата звернення 20.10.2025)
20. Domain Fertilizers by Nutrient. Methodological note, release July 2025. *FAOSTAT*. URL: https://files-faostat.fao.org/production/RFN/RFN_EN_README.pdf (дата звернення 20.10.2025)
21. Обсяги виробництва (валові збори) основних культур сільськогосподарських, млн. тон. Україна. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур (річна). *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ploshchi-valovi-zbory-ta-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-richna> (дата звернення 20.10.2025)
22. Використання добрив і пестицидів під урожай сільськогосподарських культур. *Держстат*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/vykorystannya-dobryv-i-pestytsydiv-pid-urozhay-silskohospodarskykh-kultur> (дата звернення 20.10.2025)
23. Основні форми, види і тонкощі застосування азотних добрив. *ТОВ Українська агропромислова група*. URL: <https://uapg.ua/blog/osnovni-formi-vidi-i-tonkoshhi-zastosuvannya-azotnih-dobriv/> (дата звернення 18.10.2025)
24. Вплив фосфору на рослини. *АгроЛіга*. URL: https://agro-liga.com/vpliv-fosforu-na-roslyni/?srsltid=AfmBOor7r74ih93ZpgHSGK7w7fRck67_LTNUPeSGYhFAQmNm3JeCRs5Q (дата звернення 18.10.2025)
25. Калій – елемент якості та особливості калійного живлення рослин. *Агроном*. URL: <https://www.agronom.com.ua/kalij-element-yakosti-abo-osoblyvosti-kalijnogo-zhyvlennya-roslyn/> (дата звернення 18.10.2025)
26. Crops and livestock products. *FAOSTAT*. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL> (дата звернення 20.10.2025)

References

- [1] Orel V., Orel A. (2025) Impact of organic fertilizers on the economy of farm holdings. *Ukrainian journal of applied economics and technology*, no. 10(2), pp. 85-88. Available at: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/10-2-2-85-88.pdf> (accessed 16 October 2025).
- [2] Vakhniy S.P., Zasukha A.A. (2024) Influence of fertilizers and plant growth regulators on the productivity of main and by-products of maize. *Taurida Scientific Herald. Series: Rural Sciences*, no. 137. Available at: <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.137.6> (accessed 17 October 2025).
- [3] Chervonyi D. (2024) Economic efficiency of using organic fertilisers from continuously renewable sources of animal by-products. *Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy* no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-20>
- [4] Vdovenko N.M, Perehuda Yu.A. (2024) Economic effects of the production of organic fertilizers in the framework of the formation of management reports on the economic security of agricultural business enterprises. *Academic Visions*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11219185>
- [5] Nebaba K. S. (2023) Influence of mineral fertilizers and growth regulators on the quality of sowing pea grain in the forest-steppe. *Podilian Bulletin: agriculture, engineering, economics. Agricultural sciences*, no. 1(38). DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.14>
- [6] Pravdyva L., Doronin V. (2022) Influence of mineral fertilizers on photosynthetic productivity of grain sorghum. *Foothill and Mountain Agriculture and Stockbreeding*, 72(1). <https://phzt-journal.isgkr.com.ua/72-1/4.pdf> Available at: DOI: 10.32636/01308521.2022-(72)-1-4
- [7] Stasiv, O., Kachmar, O., Vavrynovych, O., Arabska, E. (2021) Ecological and economic efficiency of growing maize for grain in short-rotation cultivation of the Western region. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 7(2), pp. 182–199. Available at: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.10>

- [8] Yakindra Prasad Timilsena, Raju Adhikari, Phil Casey, Tim Muster, Harsharn Gilla and Benu Adhikaria (2015) Enhanced efficiency fertilisers: a review of formulation and nutrient release patterns. *Journal of the Science of Food and Agriculture*. DOI 10.1002/jsfa.6812
- [9] Dibrova, A., Dibrova, L., Chmil, A., Dibrova, M., & Huz, M.(2022) Modeling the impact of mineral fertilizer costs on effectiveness of production and export corn from Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, no. 8(3), pp. 123–152. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.07>
- [10] Advanced Agritechnologies. Available at: <http://jna.bio.gov.ua/> (accessed 10 October 2025).
- [11] Plant Science (Horticulture, Viticulture, Seed Production). Available at: <https://ps-insbakta.org.ua/index.php/journal> (accessed 12 October 2025).
- [12] Plant and Soil Science. Available at: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Agronomija/> (accessed 10 October 2025).
- [13] The bulletin of Kharkiv national agricultural university named after V.V. Dokuchayev. Series “Crop growing, selection and seed production, fruit and vegetable growing”. Available at: <http://visnykagro.knau.kharkov.ua/> (accessed 10 October 2025).
- [14] Plants. Available at: <https://www.mdpi.com/journal/plants> (accessed 10 October 2025).
- [15] The Plant Journal. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1365313x> (accessed 12 October 2025).
- [16] Statistics of sown areas, fertilizers, and crop yield in Ukraine. *AgroStats*. Available at: <https://agrostats.uhmi.org.ua/> (accessed 20 October 2025).
- [17] Agriculture, forestry and fisheries. *Ukrstat*. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/topics/silskelisove-ta-rybne-hospodarstvo> (accessed 20 October 2025).
- [18] Dmytriieva, V., & Sviatets, Yu. (2023). Agricultural business in independent Ukraine: thirty-year dynamics of the reorganization process. *Agricultural and Resource Economics*, 9(2), 136–162. Available at: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.06> (accessed 18 October 2025).
- [19] Fertilizers by Nutrient. *FAOSTAT*. Available at: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/RFN/> (accessed 20 October 2025).
- [20] Domain Fertilizers by Nutrient. Methodological note, release July 2025. *FAOSTAT* Available at: https://files-faostat.fao.org/production/RFN/RFN_EN_README.pdf (accessed 20 October 2025)
- [21] Areas, gross harvests and crop yield (annual). *Ukrstat*. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ploshchi-valovi-zbory-ta-urozhaynist-silskohospodarskykh-kultur-richna> (accessed 20 October 2025).
- [22] Use of fertilizers and pesticides for the harvest of agricultural crops. *Ukrstat*. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/vykorystannya-dobryv-i-pestytsydiv-pid-urozhay-silskohospodarskykh-kultur> (accessed 20 October 2025).
- [23] The main forms, types and subtleties of using nitrogen fertilizers. *Ukrainian Agroindustrial Group LLC* [Osnovni formy, vydy i tonkoshchi zastosuvannia azotnykh dobryv]. Available at: <https://uapg.ua/blog/osnovni-formi-vidi-i-tonkoshhi-zastosuvannia-azotnih-dobryv/> (accessed 18 October 2025).
- [24] The effect of phosphorus on plants. *AgroLiga* [Vplyv fosforu na roslyny. AgroLiga]. Available at: https://agro-liga.com/vpliv-fosforu-na-roslini/?srsId=AfmBOor7r74ih93ZpgHSGK7w7fRck67_LTNUPeSGYhFAQmNm3JeCRs5Q (accessed 18 October 2025).
- [25] Potassium is an element of quality and features of potassium nutrition of plants. *Agronomist*. [Kalij – element yakosti ta osoblyvosti kalijnogo zhyvlennya roslyn. Agronom.]. Available at: <https://www.agronom.com.ua/kalij-element-yakosti-abo-osoblyvosti-kalijnogo-zhyvlennya-roslyn/> (accessed 18 October 2025).
- [26] Crops and livestock products. *FAOSTAT*. Available at: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL> (accessed 20 October 2025).

Надійшла до редколегії 25.10.2025

Прийнята після рецензування 08.11.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347609pp26-32
УДК 330.341.1

Приходько Ю.Ю., аспірант кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро
ORCID ID: 0009-0004-6489-8654
e-mail: Yrist7f@gmail.com

Prykhodko Yuriy, Postgraduate student of the Department of Economics
Dnipro State Agrarian and Economic University

Науковий керівник: Гончаренко О.В., доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки, академік АЕНУ, Дніпровський державний аграрно-економічний
університет, Дніпро

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АСПЕКТ

DIGITALISATION OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT: CONCEPTUAL ASPECT

Обґрунтовані детермінанти впливу цифрових технологій на інституціональне забезпечення інноваційної динаміки.

Встановлено, що трансформація функціоналу інституціонального забезпечення інноваційної динаміки обумовлена структурними змінами національної економіки, новим характером економічних взаємодій й новими видами діяльності в умовах цифровізації й змін глобального середовища.

Аргументовано, що ключові цифрові інституції отримали часткову формалізацію, але залишилась значна частка трансакцій, які потребують регламентування, адже їх дія визначається переважно неформальними нормами. Низький рівень інституціоналізації інноваційних цифрових технологій виявляється в опортунізмі до діючих формальних норм, які встановлені державою або фірмами.

Обґрунтовано, що цифрові інновації в постіндустріальній моделі економіки набувають ключового статусу, адже вони здатні мінімізувати рівень опортунізму при економічних операціях і взаємодіях економічних суб'єктів та трансакційні витрати, що їх супроводжують.

Встановлено, що цифрові технології здатні підсилити функціонал інститутів за допомогою іманентних їм властивостей (автоматизованості, інформативності, прозорості), що мінімізує трансакційні витрати й дозволяє мінімізувати або виключити вплив окремих дисфункцій інститутів або навіть зруйнувати інституціональну пастку.

Визначено, що цифрові трансформації сприяють оптимізації діючих і появі нових інститутів, їх позитивний вплив забезпечує алгоритмізація інституціонального впливу, мінімізація негативних проявів сформованих інституціональних «пасток», втрата стійкості архаїчними нормами. Урахування виявлених факторів впливу цифрових технологій на діючі інститути дозволить підсилити дієвість формальних норм та їх ефективність.

Ключові слова: *інститут, інституціональне забезпечення, інновація, інноваційна динаміка, інноваційний розвиток, норма, трансформація, цифровізація.*

The determinants of the impact of digital technologies on the institutional support of innovation dynamics are substantiated.

It has been established that the transformation of the functionality of institutional support for innovation dynamics is caused by structural changes in the national economy, the new nature of economic interactions, and new types of activities in the context of digitalisation and changes in the global environment.

It is argued that key digital institutions have been partially formalised, but a significant proportion of transactions remain unregulated, as their operation is largely determined by informal norms. The low level of institutionalisation of innovative digital technologies is reflected in opportunism towards existing formal norms established by the state or companies.

It is emphasised that digital technologies can enhance the functionality of institutions through their inherent properties (automation, informativeness, transparency), which minimises transaction costs and allows minimising or eliminating the impact of individual institutional dysfunctions or even breaking the institutional trap. The implementation of digital technologies in the institutional environment can ensure growth in institutional efficiency, provided that the institutions themselves are capable of dynamic change. Institutional dynamics ensure changes in the functionality of an institution (transformation), changes in its organisational and functional format (modernisation), and partial changes in its functional properties (modification). Endogenous institutional changes are ensured by the properties of adaptation, selection, generation, and exaptation, which are capable of taking root and subsequently ensuring the stability of the existing institution.

It is justified that digital innovations in the post-industrial economic model acquire key status, as they are capable of minimising the level of opportunism in economic operations and interactions between economic entities and the accompanying transaction costs.

It has been established that digital technologies can enhance the functionality of institutions through their inherent properties (automation, informativeness, transparency), which minimises transaction costs and allows minimising or eliminating the impact of individual institutional dysfunctions or even breaking the institutional trap.

It has been determined that digital transformations contribute to the optimisation of existing institutions and the emergence of new ones, their positive impact ensuring the algorithmisation of institutional influence, minimisation of the negative manifestations of established institutional 'traps,' and the loss of stability due to archaic norms. Taking into account the identified factors of the impact of digital technologies on existing institutions will strengthen the effectiveness of formal norms and their efficiency.

Key words: *institute, institutional support, innovation, innovation dynamics, innovative development, norm, transformation, digitalization.*

JEL Classification: *O31, L86*

Постановка проблеми. Інноваційні трансформації національних економік сповільнюються поглибленням диспропорцій розвитку світового господарства; збереженням технологічного та соціального відставання менш розвинених національних господарств; втратами (частковими або повними) окремими соціально-економічними моделями власної ідентичності; фрагментаціями відтворювальних процесів, ринку праці, капіталу, політичних систем і суспільств; концентрацією фінансових капіталів і ресурсів в розпорядженні обмеженого кола власників, корпорацій і країн. Зазначені чинники знайшли прояв в національній економіці, але їх ігнорування при реалізації економічної політики в майбутньому й покладання на постулати ліберальних принципів і ринкові механізми не сприятимуть зниженню ризиків втрати конкурентоспроможності вітчизняних виробників високотехнологічної й інноваційної продукції; не дозволять призупинити подальше руйнування науково-технологічного потенціалу при існуючому дефіциті фінансових і матеріальних ресурсів, скороченні обсягів інвестицій, масштабній міграції й проблемах ринку праці. Окрім ендогенних впливів, на інноваційну динаміку в економіці впливають також такі екзогенні чинники як часткове поглинання внутрішнього і регіональних ринків глобальним; структурне і технологічне спрощення внутрішніх ринків і втрати джерела ресурсного забезпечення та низька дієвість інституціональних факторів саморозвитку.

Формування нових інституцій та оптимізація наявних інститутів має враховувати структурні зміни економіки та особливості економічної діяльності в умовах діджиталізації. Вхідження макросистеми в нові економічні реалії супроводжується поступовим переходом

суб'єктів господарської діяльності до цифрового економічного середовища із значною часткою роботи в онлайн та спрощенням економічних операцій, зміною норм господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація економічного простору як впливає, так і знаходиться під впливом інституціонального середовища. Результатом подібної конвергенції стала можливість скоротити трансакційні, трансформаційні і виробничі витрати, а також забезпечити зміни в економічній діяльності і взаємодіях суб'єктів господарювання, що знову привернуло увагу дослідників до проблематики економічної динаміки та її детермінованості. Така спрямованість наукового дискурсу обумовлена потребою обґрунтування детермінант інноваційного типу відтворення національної економіки, модернізації її структури, підвищення рівня технологічності виробництва з урахуванням глобальних трендів і наявного ресурсного потенціалу.

Пошук інструментарію активізації інноваційної динаміки сприяв дослідженню рушійних сил інноваційного розвитку й модернізації економіки. Даним питанням присвятили наукові праці В. Вишневський, А. Гриценко, А. Геєць, А. Чухно [2; 7] та інші дослідники. Системні передумови для виявлення впливу інститутів та інструментів інституціонального регулювання на інноваційні процеси в економіці сформовані роботами А. Гриценка, О. Мельника, Д. Норта, Й. Шумпетера, Дж. Ходжсона [4-6;8]. Сучасні дослідження інноваційної динаміки характеризуються різноспрямованістю методологічних підходів та пошуком нового інструментарію інституціонального регулювання з урахуванням цифрових трендів та глобальних викликів [1; 3; 9].

При значному обсязі теоретичних досліджень, присвячених інноваційним трансформаціям та інституціональному регулюванню відтворювальних процесів, залишаються дискусійними окремі практичні і змістовні аспекти впливу цифрових технологій на інституціональне забезпечення інноваційної динаміки, що актуалізує важливість й обумовлює перспективність наукових досліджень зазначеної проблематики.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження впливу цифрових технологій на інституціональне забезпечення інноваційної динаміки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституціональна роль держави в інноваційних трансформаціях втілюється через запроваджені інноваційні стимули і мотиви та формування інституціонального середовища, забезпечення його сприятливого впливу на активізацію інноваційного процесу. Інституціональний інструментарій має стимулювати продукування і поширення інноваційних технологій, реалізацію структурних змін економіки, збільшення обсягів конкурентоспроможного експорту та вихід на світовий ринок.

Реалізація інноваційного типу відтворення в суспільному господарстві детермінується двома групами системоутворюючих впливів. З одного боку, інноваційне відтворення потребує оптимізації й використання всього наявного потенціалу та адаптивних змін інституціонального базису, що слугуватиме основою для технологічного оновлення виробничих процесів, мобільності капіталів і ресурсів. З іншого боку, інноваційна динаміка стала глобальним трендом розвитку й процеси, що відбуваються в світовій економіці починають з різною інтенсивністю впливати на розвиток національної економіки. Сучасним глобальним трендом світогосподарського розвитку постає цифровізація, яка поступово й системно змінює взаємодії ключових акторів в економіці і фундаментальний статус базисних економічних ресурсів. Ключовими рушійними силами на етапі формування мережевої економіки стало поширення новітніх технологій, поліпшуваних і базисних інновацій, підвищення ролі освіти й статусу людського капіталу, збільшення обсягів глобальної торгівлі, інвестиційної активності, зростання впливу інституціонального регулювання й наявності сприятливого для інновацій інституціонального середовища.

З урахуванням глобальних тенденцій розвитку і зміни ролі у відтворенні базових ресурсів, можна спрогнозувати вплив цифровізації на інституціональне забезпечення інноваційної динаміки. Так процеси цифровізації обумовили необхідність модернізації бізнес-стратегій, змінили ринкові умови, сприяли зростанню продуктивності праці, вплинули на структуру виробництва товарів і послуг, їх пропозицію, якість, логістичні та реалізаційні умови і взаємодію виробників (табл. 1).

Таблиця 1. Інституціональне середовище інноваційної динаміки в умовах глобальних трансформацій і цифровізації

Зміни на рівні базисних і економізованих інститутів, інституцій	Зміни на мікрорівні інноваційних трансформацій
<ul style="list-style-type: none"> - поширення нових бізнес-стратегій, моделей і форм економічної діяльності - поширення механізмів управління та інструментарію, які не передбачають участь людини - алгоритмізація економічних операцій - розширення доступу до ресурсів, ринків й споживання - підвищення вимог до якісного споживання й задоволення потреб 	<ul style="list-style-type: none"> - випуск нових продуктів, розширення спектру послуг для споживачів, їх діджиталізація - мінімізація впливу і ролі посередницьких структур - зростання динаміки бізнес-процесів і скорочення трансакцій - запровадження сучасних моделей інноваційних процесів й скорочення життєвого циклу появи інновацій з урахуванням попиту й ринкових змін
Загрози і ризики інституціональних дисфункцій	
Ризики	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - недосконале нормативне забезпечення інноваційного процесу - незахищеність прав інтелектуальної власності, авторського права й використання технологічних рішень, ресурсів, нововведень інших розробників і власників - складнощі адаптації до високої динаміки технологічних змін і бізнес-стратегій на основі цифровізації 	<ul style="list-style-type: none"> - захист персональних даних в умовах цифровізації - загрози екзогенного інформаційного та технологічного втручання або впливу - поглиблення технологічного відставання - зростання масштабів кібер-злочинності, порушень контрактних і договірних умов в сфері цифровізації і користування комп'ютерними технологіями
Зміни економічного середовища в умовах діджиталізації	
<ul style="list-style-type: none"> - переміщення господарських операцій й економічних взаємодій з реального середовища в онлайн - алгоритмізація економічних взаємодій; - підвищення вимог до професійного рівня людського ресурсу й якості освіти; - зміни споживчих і соціальних стандартів 	

Джерело: розробка автора

При реалізації інструментів інституціонального регулювання, з метою активізації інноваційної динаміки, важливо мінімізувати негативні впливи цифровізації та врахувати їх при оптимізації інститутів або формуванні нових інституцій. Так становлення цифрової економіки супроводжується загальним скороченням робочих місць і попиту на працівників в результаті поширення роботизації і автоматизованих технологій; зникають окремі ринки і їх сегменти, а також втрачається конкурентоспроможність торговельних мереж внаслідок зростання обсягу онлайн продажів; зростають ризики цифрового шахрайства і піратства, поширюється шкідливий і небезпечний контент; втрачається конкурентоспроможність структур і виробництв, послуги яких можна надавати дистанційно та на засадах аутсорсингу.

В нових умовах цифрового економічного простору змінюється й процедура інституціоналізації економічної динаміки. Структурні зміни, новий характер економічних взаємодій й нові види діяльності потребують нового функціоналу від інституціонального забезпечення. Ключові цифрові інституції й інститути вже отримали формалізацію, але залишилась значна частка трансакцій, які потребують регламентування, адже їх дія визначається переважно неформальними нормами. Достатньо низький рівень інституціоналізації властивий таким інноваційним цифровим технологіям як інтернет речей та блокчейн, де спостерігається переважно початковий стан опанування їх користувачами і сформувався опортунізм до діючих формальних норм, встановлених державою або фірмами.

Самі технології дозволяють скорочувати трансакційні витрати й впливають на структуру та змінюють споживчі переваги, що обумовлює потребу у формуванні нових норм (табл. 2).

Таблиця 2. Інституціональне забезпечення цифрових технологій

Інноваційна технологія	Стан інституціоналізації
Інтернет речей; інтернет послуг: сприяють проведенню автоматизованих трансакцій і доступу до глобального простору використання ресурсів	Переважно низький; наявний опортунізм діючих інституцій, формальних норм державного регулювання; Потребує розробки й запровадження нових формальних норм і процедур реалізації для скорочення трансакційних витрат
Технологія блокчейн: використовує реєстри масивів інформації	Переважно низький; опортунізм діючих формальних норм макро- і мікрорівня Потребує розробки й запровадження нових формальних норм, правил контролю, процедур роботи криптобірж для зниження інституціональної «конфліктності», витрат за трансакціями, негативних впливів глобалізації
Штучний інтелект: поширює використання роботів; автоматизації великих даних	Середній; Потребує оптимізації та/або розробки нових інституцій, правил контролю для скорочення впливу інституціональних дисфункцій; ліквідації застарілих інститутів
Цифрові платформи: орієнтовані на організацію торгівлі, соціальні комунікації, використання ресурсів	Середній і високий; Переважно формалізовані правила комунікації, мінімізований вплив інституціональних дисфункцій; Потребує часткової оптимізації для мінімізації конфліктності з архаїчними нормами

Джерело: розробка автора

Цифрові інновації в новій моделі економіки набувають ключового статусу, адже вони здатні мінімізувати рівень опортунізму при економічних операціях і взаємодіях економічних суб'єктів та трансакційні витрати, що їх супроводжують. Так поширення цифрових платформ й цифрових комунікацій супроводжується активною інституціоналізацією, що унеможливує високий рівень опортунізму та мінімізує вплив інституціональних дисфункцій при реалізації угод, де забезпечена прозорість умов та введені санкційні механізми за їх порушення або опортунізм.

Інституціональний функціонал регламентує варіативність економічної поведінки, виключає або обмежує через санкціонування несприятливий розвиток подій або шкідливі для визначених цілей, що при ефективності інститутів мінімізує трансакційні витрати, витрати пов'язані з реалізацією управлінських функцій і прийняття рішень, опортунізм в поведінці економічних суб'єктів. В даному контексті цифрові технології здатні підсилити функціонал інститутів за допомогою іманентних їм властивостей (автоматизованості, інформативності, прозорості), що мінімізує трансакційні витрати й дозволяє мінімізувати або виключити вплив окремих дисфункцій інститутів або навіть зруйнувати інституціональну пастку.

Імплементация цифрових технологій в інституціональне середовище здатна забезпечити зростання інституціональної ефективності, за умов, якщо самі інститути здатні до динамічних змін, завдяки властивостям інституціональної мінливості і добору, що базуються на форматах інституціональної еволюції (трансформація, модернізація, модифікація, мутація).

Інституціональна динаміка забезпечує зміну функціоналу інституту (трансформацію), зміну його організаційно-функціонального формату (модернізацію), часткові зміни функціональних властивостей (модифікацію). Ендогенні інституціональні зміни забезпечуються завдяки властивостям адаптації, селекції, генерації, екзаптації, які здатні

«рутинізуватися» і в подальшому забезпечити стабільність діючому інституту. Поява неконтрольованих відхилень складових й самого інституціонального механізму від прогнозованих і бажаних параметрів, здатна сформувати неефективну інституцію або інститут (інституціональна мутація), що в подальшому закріплюється й відтворює змінені характеристики на стабільних засадах. Цілеспрямоване формування інститутів, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі може забезпечити використання технологій інституціонального дизайну, де для економічних моделей із складною еволюційною траєкторією найбільш адаптивною стала технологія формування проміжних інститутів завдяки їх керованому вирощуванню.

Висновки. Цифровізація стала глобальним проявом світогосподарських змін, вона сприяла віртуалізації економічної діяльності й сформувала додаткові можливості для активізації інноваційної динаміки та залучення ресурсів глобального ринку. Модернізаційний тренд розвитку змінив організаційно-структурний формат інституціональних форм, але не їх сутнісне призначення в реалізації інноваційного розвитку. Цифровізація здатна оптимізувати й підвищити ефективність інститутів за допомогою алгоритмізації інституціонального впливу, його діджиталізації, мінімізувати дисфункціональні прояви через вищий рівень прозорості і регламентації впливу на економічні процеси.

Інституціональне середовище інноваційного розвитку потребує модернізаційних змін для включення елементів цифровізації до діючих формальних норм, адже не всі цифрові технології й послуги, що вони супроводжують інституціоналізовані. Низькі рівні інституціоналізації креативних індустрій, IT-послуг, аутсорсингу потребують нормативного забезпечення основної частки неформальних взаємодій (користування сервісами, мережами, ведення блогів) або прийняття нових інституцій, для закріплення їх регулюючих властивостей й адаптивності у нових реаліях. Відсутність формальних норм призводить до домінування їх неформальних аналогів, які заповнюють собою інституціональні «пустоти» і призводять до зростання трансакційних витрат, опортунізму економічних суб'єктів, низької ефективності управлінських рішень.

Відтак, цифрові трансформації сприяють оптимізації діючих і появі нових інститутів, їх позитивний вплив забезпечує алгоритмізація інституціонального впливу, мінімізація негативних проявів сформованих інституціональних «пасток», втрата стійкості архаїчними нормами. Урахування виявлених факторів впливу цифрових технологій на діючі інститути дозволить підсилити дієвість формальних норм та їх ефективність або ж, при неврахуванні цифрового потенціалу, послабити інституціональний вплив.

Список використаної літератури

1. Анопа А.С., Ілляшенко С.М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-85 (дата звернення 14.09.2025).
2. Гриценко А. Методологія дослідження трансформації економічних функцій держави в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2021. № 7. С. 5-13.
3. Ліба Н., Турянчик, Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип 2 (53). С. 329-334. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-45 (дата звернення 14.09.2025).
4. Мельник О.Г. Формування методологічних підходів у дослідженнях інновацій та інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С.18-25.
5. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.
6. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А. ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ, 2025. 572 с.

7. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: ЛОГОС, 2003. 617 с.
8. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу, пер. з англ. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
9. Vinichenko I.I., Honcharenko O.V., Khalatur S.M., Sitkovska A.O., Prus Y.O., Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol.(2), pp. 63-79. DOI: 10.3280/RISS2020-002-S1006

References

- [1] Anopa A.S., Ilyashenko S.M. (2025) Osoblyvosti vedennia innovatsiinoho biznesu v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Peculiarities of conducting innovative business in the conditions of digital transformation]. *Economy and Society*, vol.71. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85> (accessed 14 September 2025).
- [2] Grytsenko, A. (2021) Metodolohiia doslidzhennia transformatsii ekonomichnykh funkt sii derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Research methodology of the transformation of economic functions of the state in the conditions of globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 5-13.
- [3] Liba N., Turyanchyk Yu., Lendel M. (2025) Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehratsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative strategies for business development in the post-war reconstruction of Ukraine: challenges of integration and the role of entrepreneurial activity]. *Sustainable Development of the Economy*, vol.2 (53), pp.329-334. Available at: DOI:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45> (accessed 14 September 2025).
- [4] Melnik O. (2011) Formuvannia metodolohichnykh pidkhodiv u doslidzhenniakh innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku [Formation of methodological approaches in innovation research and innovation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6 (120), pp. 18-25.
- [5] Nort D. (2000) *Instytuty, instytutsionalna zmina ta funktsionuvannya ekonomiky* [Institutions, institutional change and functioning of the economy]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
- [6] Gritsenko A.A. (2025) *Formuvannia zasad natsionalno ukorinenoї stiikosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hibrydnoi systemy «myr – viina»* [Forming the foundations of nationally rooted sustainability and security for Ukraine's economic development in the context of a hybrid «peace-war» system]. Kyiv: NAN Ukrainy, Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy». (in Ukrainian)
- [7] Chukhno A.A. (2003) *Postindustrialna ekonomika: teoriia, praktyka ta yikh znachennia dlia Ukrainy* [Post-industrial economy: theory, practice and their significance for Ukraine]. Kyiv: LOHOS. (in Ukrainian)
- [8] Shumpeter Y (2011) *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of economic development. Research of profits, capital, credit, interest and economic cycle lane]. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy House (in Ukrainian)
- [9] Vinichenko I.I., Honcharenko O.V., Khalatur S.M., Sitkovska A.O., Prus Y.O., Korchahina V.H. (2020) Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry, *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol.(2), pp. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>

Надійшла до редколегії 20.10.2025

Прийнята після рецензування 03.11.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347710pp33-39
УДК 330.341.1

Тимощук В.В., аспірант кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро
ORCID ID: 0009-0006-8901-2543
e-mail: tymoshchuk.v.v@dsau.dp.ua

Tymoshchuk Vasyi, Postgraduate student of the Department of Economics
Dnipro State Agrarian and Economic University

Науковий керівник: Гончаренко О.В., доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки, академік АЕНУ, Дніпровський державний аграрно-економічний
університет, м. Дніпро

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДИНАМІКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR INNOVATIVE DYNAMICS IN AGRICULTURAL PRODUCTION

Обґрунтовано напрями трансформації інституціонального забезпечення інноваційного розвитку агропромислового виробництва.

Встановлено, що формальні заходи та регулюючі впливи на інноваційний розвиток агропромислового виробництва залишалися у декларативній площині та не знайшли практичного втілення у конкретних механізмах свого запровадження протягом всього трансформаційного й построзформіаційного періоду розвитку економіки України.

Аргументована відсутність цільової спрямованості запроваджених інструментів впливу як структурного спрямування (важливі для короткострокового й середньострокового періодів), так і модернізаційного (об'єктивно необхідні для довгострокового періоду). Запроваджені програми бюджетного фінансування стосувалися переважно підтримки агровиробників і не стимулювали їх до інноваційної діяльності, а монетарні впливи носили більше декларативний характер.

Обґрунтовано, що для вирішення проблем структурної деформації агропромислового виробництва з властивим йому монокультурним виробництвом; розвитку тваринницької галузі; збереження та відновлення природно-ресурсного й трудового потенціалу необхідно запровадити програмно-цільові заходи реалізації інноваційного розвитку, які базуються на інституціональних інструментах та індикаторах досягнення цілей модернізації з урахуванням наявного стану агровиробництва, ресурсного потенціалу, сільськогосподарських земель, кліматичних змін й запитів у повноцінному харчуванні.

Ключові слова: агропромислове виробництво, модернізація, інноваційний розвиток, інституціональне забезпечення, інститут, інституція, трансформація.

The directions of transformation of institutional support for innovative development of agro-industrial production are substantiated.

It has been established that formal measures and regulatory influences on the innovative development of agro-industrial production remained at the declarative level and were not implemented in practice through specific mechanisms throughout the entire period of Ukraine's economic development.

There was a clear lack of focus in the instruments of influence that were introduced, both in terms of structural orientation and modernisation (necessary for the long term). The budget financing programmes that were introduced mainly concerned support for agricultural producers and did not encourage them to engage in innovative activities, while monetary influences were more declarative in nature.

It is justified that in order to solve the problems of structural deformation of agro-industrial production, development of the livestock sector, preservation and restoration of natural resources and labour potential, it is necessary to introduce programmatic and targeted measures for the implementation of innovative development based on institutional instruments and indicators of modernisation goals achievement.

It has been established that the global trend towards the spread of creative industries is bringing to the fore the impact of the digitalisation of institutions and the algorithmisation of management influences, which requires the development of digital platforms, IT systems for budget planning and monitoring, the creation of conditions for reducing the share of administrative costs in public financing, and ensuring the development of the agricultural sector. Improving the effectiveness of budget financing and support for agro-industrial development in the post-war period requires the introduction of differentiated support instruments, the implementation of mechanisms and the determination of financial resources on a territorial and sectoral basis.

The following strategic priorities for agricultural policy have been identified: post-war innovative modernisation and reconstruction of the institutional framework for the functioning and development of agro-industrial production; optimisation of the formation of state financial support for the agricultural sector in accordance with the defined strategic indicators and common principles of EU agricultural policy; indicative planning of agricultural development, taking into account the actual needs for the restoration and reconstruction of the sector, revision of the directions and mechanisms for providing support to domestic producers of agricultural products in accordance with European standards; stimulation of development and acceleration of the transition to the principles of digital and inclusive agricultural economy.

Key words: *agro-industrial production, modernization, innovative development, institutional support, institution, institution, transformation.*

JEL Classification: *O31, Q10, Q16*

Постановка проблеми. Онтологія економічної динаміки переконує у можливості кардинальної зміни траєкторії економічного розвитку у стані «точки біфуркації», адже сам пошук шляхів виходу з кризового стану формує перспективи для появи нових знань, нових технологій, новітньої парадигми подальшого розвитку. З позицій окреслених перспектив позбутися негативів існуючих структурних трансформацій агропромислового розвитку, негативних проявів функціонування ресурсоемної та руйнівної моделі, з властивою їй глибоко-спеціалізованою й монокультурною специфікою аграрного виробництва, - можна на фундаменті агроекологічного сільськогосподарського виробництва, що виходить із природних законів землеробства, відтворення самого природного процесу й синергії всіх компонентів агроекологічної системи, ресурсощадних технологіях. В контексті вищезазначеного, інституціональний вплив має бути зорієнтованим на формування умов, за наявності яких виробники стануть зацікавленими у дотриманні екологічної безпечності виробництва та запровадженні формальних норм, які спонукатимуть до застосування екологічнобезпечних технологій, дотримання соціальної відповідальності товаровиробника за продовольчу безпеку громади і збереження сприятливого та безпечного для життя громадян природного середовища.

Відсутність позитивного досвіду інституціонального впливу на окреслені процеси привертає увагу до досвіду західноєвропейських й північноамериканських країн, де формувалась економічна політика з акцентом на запобігання впливу факторів, які мали б негативний вплив на інноваційний процес в сільському господарстві та задоволення потреб у продовольчих товарах необхідної кількості і якості для населення, ощадливе використання у сільськогосподарському виробництві земельних ресурсів із залученням раціональних сівозмін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук шляхів оптимізації інституціонального забезпечення інноваційного розвитку національної економіки та агропромислового виробництва активізував у науковій спільноті дослідження відтворювальних процесів й економічної динаміки соціально-економічних систем, що потребувало відповідного наукового підходу та адекватної, предметній області дослідження, сучасної методології, що сприятиме визначенню сутності інноваційної динаміки; з'ясуванню взаємозв'язків між

технологічною модернізацією та інституціоналізацією даного процесу; виявленню впливу глобального середовища та цифрової трансформації на розвиток національної економіки та її ключових галузей.

Процеси цифровізації та глобальні прояви становлення постіндустріального моделі потребували з'ясування інструментів й обґрунтування системоутворюючих складових інноваційного відтворення національної економіки, що досліджували в своїх наукових роботах В. Вишневський, А. Гриценко, А. Геєць, О. Мельник, А. Чухно [2-3; 8-9] та інші. Особливості інноваційного типу відтворення та інноваційний потенціал агропромислового виробництва досліджувалися в роботах Я. Гадзало, М. Малика, Л. Молдаван, К. Прокопенка, П. Саблука, Л. Федулової, О. Шпикуляка, О. Шубравської [1; 6-7; 10]. Системна методологічна основа для визначення впливу елементів та інструментів інституціонального регулювання інноваційної динаміки було закладено роботами А. Гриценка, Д. Норта, Д. Ходжсона, Й. Шумпетера [4;8].

При достатньо ґрунтовному теоретичному доробку й різноманітні методологічного інструментарію, який присвячено модернізаційним процесам в економіці, структурним трансформаціям, інституціональному впливу на економічну динаміку, залишаються дискусійними деякі змістовні і практичні аспекти інституціонального забезпечення інноваційного розвитку агропромислового виробництва; ефективності інституціонального регулювання; перспектив формування оптимальних інститутів, що актуалізує важливість й обумовлює перспективність подальших наукових обґрунтувань в даній предметній сфері.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження ефективності інституціонального забезпечення інноваційного розвитку агропромислового виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейські країни для формування оптимальної структури аграрного виробництва формалізували й активізували інструменти стимулювання виробників до запровадження заходів із поширення агроекологічного господарювання. Дотримання сівозмінного землеробства зобов'язують правила європейської системи *Crope Compliance*, які знайшли деталізацію у Кодексах сільськогосподарської практики й нормативних актах різних країн ЄС з урахуванням національної специфіки. Формалізація інституцій сприяла реалізації практичних заходів із збереження та нагромадження гумусу в ґрунті, захисту угідь від ерозії; запровадженню економічних важелів і санкцій за недотримання фермерами екологічних вимог, що призводить до зменшення обсягу державної підтримки виробників. Санкційні важелі доповнювалися стимулами до збереження родючості земельних угідь, раціонального використання землі, охорони водних й лісових ресурсів.

В нашій країні інституціональний вплив на структурні деформації в аграрному виробництві та підтримку екологоорієнтованого використання сільськогосподарських угідь було розпочато з прийняття *Концепції збалансованого розвитку агроєкосистем на період до 2025 року* та *Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 р.*, але наявні формальні заходи залишилися фактично у декларативній площині та не знайшли практичного втілення у конкретних механізмах свого запровадження. У прийнятих *Цілях сталого розвитку України до 2030 року* також не було формалізовано конкретного механізму державного регулювання вирішення даних проблем як і в інших нормативних документах, що приймалися з метою розв'язання структурних проблем агропромислового виробництва.

Реалізовані в країні заходи протекціоністського впливу держави на розвиток агропромислового виробництва визначалися встановленими законодавством нормами і економічним інструментарієм, серед яких найбільше поширення отримало встановлення щорічного обсягу коштів на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників. В той же час, обмежені обсяги фінансування встановлених обсягів підтримки поглибило конкурентне протистояння аграріїв за доступ до таких коштів, адже державними програмами не було визначено пріоритетність категорій виробників, для яких впроваджувалася така цільова програма. Як наслідок, за загальними державними програмами отримали фінансування переважно потужні і корпоративні аграрні підприємства, що своєчасно отримали доступ до інформації, мали професійний штат юридичної й облікової підтримки, були спроможними оперативно виконувати умови надання підтримки тощо. З урахуванням високої частки тіньової сфери в економіці й поширення лобізму складно виключити і корупційну складову у розподілі коштів.

Не отримала широкої підтримки при реалізації й законодавча ініціатива щодо пропорційного розподілу державної підтримки і обмеження її обсягу для одного виробника та забезпечення пріоритетності фінансування малих і сімейних фермерських аграрних господарств, що мали у власності чи розпорядженні до 100 га сільськогосподарських угідь. Запроваджена фінансова підтримка для малих господарств також залишилася протягом всього періоду реалізації декларативним заходом як і ініціатива надавати підтримку новоствореним фермерським господарствам за допомогою діяльності дорадчих структур і часткової компенсації витрат.

Експерти підтвердили, що за 2019-2021 роки виділялась загальна сума бюджетної підтримки аграріїв у розмірі 13,3 млрд грн, але нею скористалися тільки 19 тисяч сільськогосподарських товаровиробників, серед них більшість склали потужні господарства, аграрні холдинги, виробники із значним земельним банком [5, с.12], а фермерські господарства, які мають угіддя до 50 га (майже 47 % всіх господарств) і домогосподарства майже не долучилися до програм (отримали близько 8 % бюджетного фінансування). Малі фермерські господарства, що виробляють трудовитратні культури (овочі, ягоди, фрукти) та виробники тваринницької продукції не мали доступу до коштів державної підтримки, а весь індивідуальний сектор, представлений переважно малими фермерськими господарствами, мав можливість отримати до 20 % загального обсягу підтримки, при тому, що вони виробляють понад 46 % аграрної продукції [5, с.12].

За роки війни обсяги фінансування за прийнятими програмами були скорочені, а з 2023 року реалізувалось декілька програм за фінансування міжнародних донорів: інвестиційної грантової допомоги для мікро- та малих сільськогосподарських товаровиробників, кооперативів й асоціацій виробників (фінансування ЄС); програми ФАО та за підтримки уряду Японії; програми USAID, спрямовані на аграрний й сільський розвиток. Разом із тим, надані обсяги фінансування не призвели до суттєвих прогресивних змін в аграрному розвитку, а в складних умовах господарювання скоріш слугували для короткострокової підтримки аграрної сфери.

Оцінка інституціонального забезпечення інноваційної динаміки в аграрному виробництві вказує на відсутність цільової орієнтації запроваджених інструментів впливу як структурного спрямування (важливі для короткострокового й середньострокового періодів), так і модернізаційного (об'єктивно необхідні для довгострокового періоду). Запроваджені програми бюджетного фінансування стосувалися переважно підтримки агровиробників і не стимулювали їх до інноваційної діяльності, а монетарні впливи носили більше декларативний характер.

У довоєнний й воєнний часи бюджетне регулювання агропромислового виробництва мало спрямованість на: фінансування інституціонального забезпечення функціонування аграрної сфери (створювалися організації і інституції для аграрного розвитку); фінансову підтримку визначених пріоритетів аграрного розвитку за умов надання бюджетних дотацій, субсидій, грантів, компенсацій, допомог; кредитування за рахунок бюджетних коштів фермерів; фінансування проведення фундаментальних й прикладних наукових досліджень і розробок [1, с. 52-53]. Якщо провести оцінку обсягів бюджетних коштів, що спрямовувалися на визначені напрями, то можна констатувати, що серед видатків у зведеному бюджеті питома вага фінансування мала стійку тенденцію до зменшення (із майже 1,7 % у 2013 році до 0,4 % у 2022 році). Виключення було продемонстроване тільки у 2017 році, коли частка фінансування зросла до 1,35 % (рис. 1).

Подана на рисунку строката динаміка лінії та рівняння тренду переконують у нестабільності і фактичній непридатності до проведення прогнозування подібної бюджетної підтримки. За означений період був скасований спеціальний режим ПДВ для сільськогосподарських виробників і започаткований поступовий перехід до прямого та бюджетного регулювання аграрного розвитку. Із скасуванням спеціального режиму оподаткування ПДВ (2017 р.) сільськогосподарських виробників (фактична відміна системи пільгового оподаткування за рекомендаціями МВФ) відбувся перехід до прямої бюджетної підтримки та запроваджено механізм часткової компенсації вартості виробничих ресурсів. Обсяги компенсацій не мали б перевищувати 1 % від валового випуску, але прийнята формальна норма у 2017-2022 рр. не виконувалася.

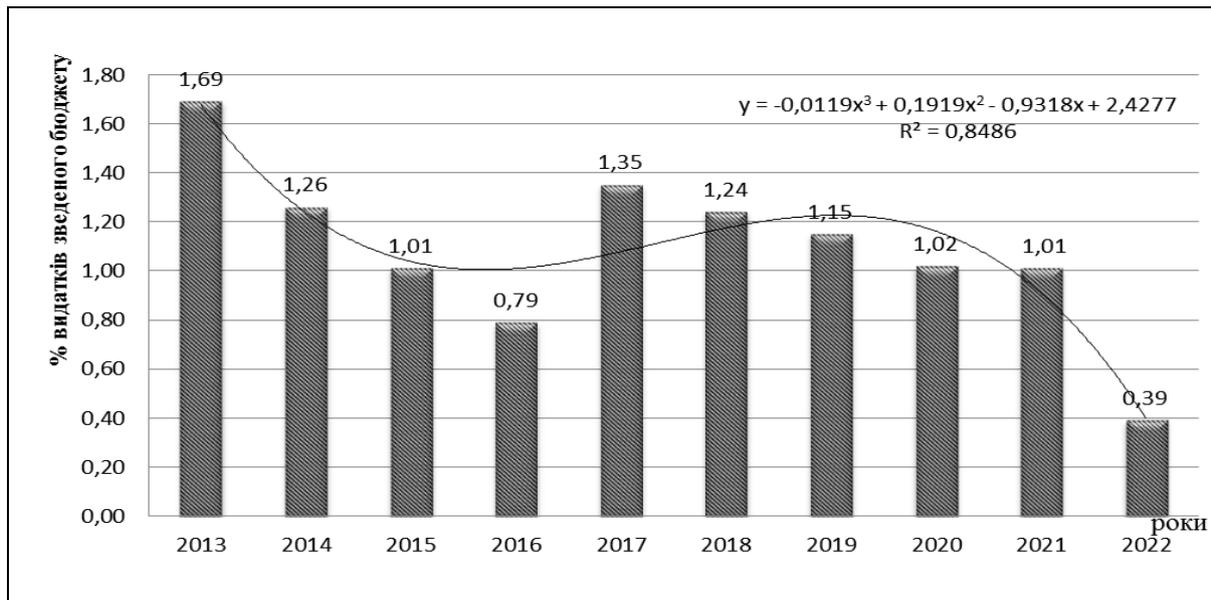


Рис. 1. Динаміка обсягів бюджетного фінансування розвитку агропромислового виробництва

Джерело: побудовано за [1, с.52]

Подана на рис. 2 інформація переконує у незначних обсягах наданої підтримки бюджетних коштів аграріям протягом всього періоду 2013-2023 рр. Найбільші обсяги фінансування були надані у 2017 р., їх частка складала 0,6 % від загального обсягу валової продукції сільського господарства.

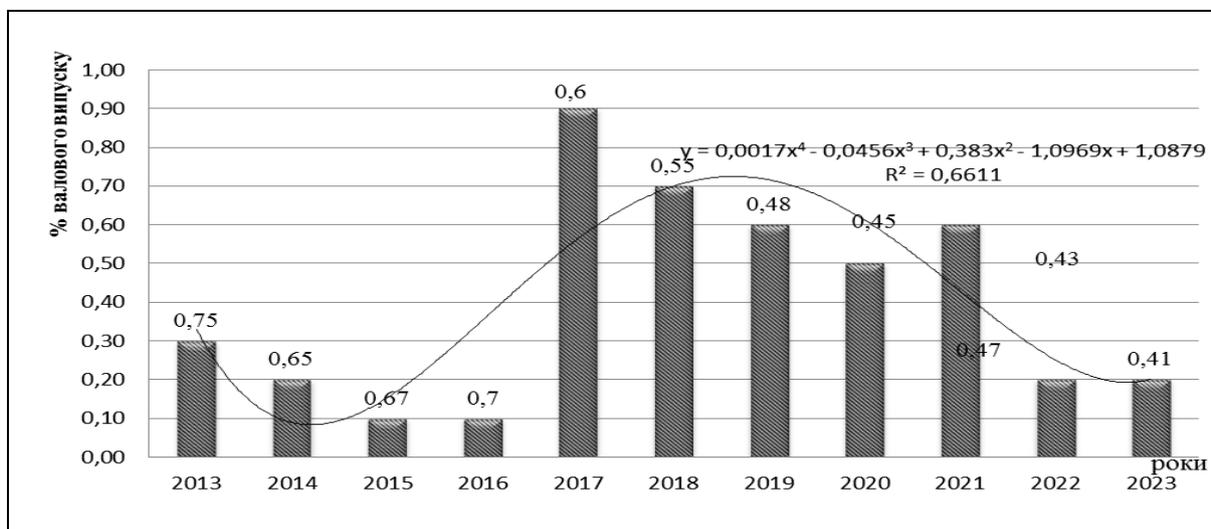


Рис. 2. Динаміка обсягів бюджетної підтримки для розвитку агропромислового виробництва

Джерело: побудовано за [1, с.53]

Відтак, вирішенню проблем структурної деформації агропромислового виробництва з іманентним йому монокультурним виробництвом, стимулюванню розвитку тваринницької галузі, збереженню та відновленню природно-ресурсного й трудового потенціалу сприятимуть програмно-цільові заходи реалізації інноваційного розвитку, які базуються на

інституціональних інструментах та індикаторах досягнення цілей модернізації з урахуванням наявного стану агровиробництва, ресурсного потенціалу, сільськогосподарських земель, кліматичних змін й запитів у повноцінному харчуванні.

Висновки. У повоєнному періоді відновлення імперативною постає необхідність у переформатуванні інституціональних інструментів впливу на ключові процеси в аграрній сфері з урахуванням пріоритетності прискорення євроінтеграційних процесів і вирішення стратегічних завдань розвитку агропромислового виробництва.

Стратегічними пріоритетами аграрної політики постають: повоєнна інноваційна модернізація й реконструкція інституціонального забезпечення функціонування й розвитку агропромислового виробництва; оптимізація формування державного фінансового забезпечення аграрної галузі відповідно до визначених стратегічних індикаторів і спільних принципів аграрної політики країн ЄС; індикативне планування аграрного розвитку з урахуванням фактичних потреб відновлення і відбудови галузі, перегляду напрямків і механізмів надання підтримки вітчизняним виробникам аграрної продукції відповідно до європейських стандартів; стимулювання розвитку й прискорення переходу до засад зеленої, цифрової та інклюзивної аграрної економіки. Глобальний тренд на поширення креативних індустрій актуалізує вплив цифровізації інститутів й алгоритмізації управлінських впливів, що потребує розвитку діджитал платформ, ІТ-систем планування і моніторингу бюджетів, формування передумов для скорочення частки управлінських витрат на державне фінансування й забезпечення розвитку аграрного сектору. Підвищення ефективності бюджетного фінансування та підтримки агропромислового розвитку у повоєнному періоді потребує запровадження диференціації інструментів підтримки, реалізації механізмів і визначення обсягів фінансових ресурсів за територіальним і галузевим принципом з урахуванням наявних обсягів збитків від воєнних дій та з урахуванням перспектив інноваційного розвитку.

Список використаної літератури

1. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Підвищення ролі аграрної науки на етапі євроінтеграції. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 12 (849). С.5-16.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь; [за заг. ред. В.М. Гейця та ін.]. К. : НАН України, 2015. 336 с.
3. Мельник О.Г. Формування методологічних підходів у дослідженнях інновацій та інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С.18-25.
4. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.
5. Риковська О., Фраер О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с.
6. Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
7. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки України: проблеми та перспективи. *Економічний вісник університету*. 2020. № 44. С. 42-49.
8. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А.А.; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ, 2025. 572 с.
9. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: ЛОГОС, 2003. 617 с.
10. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Забезпечення продовольчої безпеки України: повоєнний контекст. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 21–42.

References

- [1] Hadzalo Ya.M., Luzan, Yu.Ia. (2023) Pidvyshchennia roli ahrarnoi nauky na etapi yevrointehratsii [Enhancing the role of agricultural science in the process of European integration]. *Bulletin of Agricultural Science*, no. 12 (849), pp.5-16.
- [2] Heyets V.M. (2015) *Innovatsiina Ukraina 2020* [Innovative Ukraine 2020]. Kyiv: NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
- [3] Melnik O. (2011) Formuvannia metodolohichnykh pidkhodiv u doslidzhenniakh innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku [Formation of methodological approaches in innovation research and innovation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6 (120), pp. 18-25.
- [4] Nort D. (2000) *Instytuty, instytutsionalna zmina ta funktsionuvannya ekonomiky* [Institutions, institutional change and functioning of the economy]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
- [5] Rykovska O., Fraier O., Mykhailenko O., Bielkina M., Danyliak A. (2024). Analiz stanu silskoho gospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dovkillievnykh pytan. [Analysis of the state of agriculture in Ukraine and implementation of EU regulations relating to agricultural and environmental issues]. Kyiv: HO "Ekodiia". [in Ukrainian]
- [6] Sabluk P.T., Shpikuliak O.G., Kurilo L.I. (2010) *Innovatiinai diulnist v agrarnii sferi:instutusalnii aspekt* [Innovation activities in the agricultural sector: institutional aspects]. Kyiv: NNZ IAE. [in Ukrainian]
- [7] Fedulova L. (2020) [Innovative development of the economy of Ukraine: problems and prospects]. *Economic Bulletin of the University*, vol. 44, pp. 42-49.
- [8] Gritsenko A.A. (2025) *Formuvannia zasad natsionalno ukorinenoї stiikosti ta bezpeky ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hibrydnoi systemy «myr – viina»* [Forming the foundations of nationally rooted sustainability and security for Ukraine's economic development in the context of a hybrid «peace-war» system]. Kyiv: NAN Ukrainy, Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy». (in Ukrainian)
- [9] Chukhno A.A. (2003) *Postindustrialna ekonomika: teoriia, praktyka ta yikh znachennia dlia Ukrainy* [Post-industrial economy: theory, practice and their significance for Ukraine]. Kyiv: LOHOS. (in Ukrainian)
- [10] Shybravska O.B., Prokopenko K.O. (2022) [Ensuring food security of Ukraine: post-war context]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 21–42.

Надійшла до редколегії 18.09.2025

Прийнята після рецензування 02.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347713pp40-48

УДК 338

Караван Н.А., к.е.н., доцент, декан факультету економіки та соціальних комунікацій
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

e-mail: karavan_eco@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6845-7862

Мейлуте Б.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

Karavan Nataliya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of
Economics and Social Communications

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Meilute Bazhena, Bachelor's degree student

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

РОЛЬ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF PRODUCTION FUNDS IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню економічної ролі виробничих фондів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах високого зносу основних засобів в Україні та викликів воєнного й післявоєнного періодів. У процесі дослідження обґрунтовано, що саме основні фонди формують довгострокові конкурентні переваги. Запропоновано мультиплікативну модель для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка базується на нормалізованих показниках стану та ефективності використання основних фондів. Виділено ключові проблеми розвитку виробничих фондів в Україні: критичний рівень зносу, дефіцит інвестицій та недостатнє впровадження сучасних систем управління активами. Запропоновано практичні заходи, реалізація яких дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: виробничі фонди, структура, стан, ефективність використання, конкурентоспроможність підприємства.

The article is devoted to the study of the economic role of production assets in ensuring the competitiveness of an enterprise, which is becoming particularly relevant in the conditions of high depreciation of fixed assets in Ukraine and the challenges of the war and post-war periods. The purpose of the work is to analyze the strategic importance of production assets in the formation of sustainable competitive advantages and to identify ways to increase the efficiency of their use. To achieve this goal, the theoretical aspects of the classification of assets, their dual nature as capital and a factor of production were studied, and the relationship between the state of fixed assets and the market positions of the enterprise was analyzed. In the process of the study, it was substantiated that it is fixed assets that form long-term competitive advantages, since they are a key factor affecting production capacity, labor productivity, cost and innovative flexibility. It was determined that the unsatisfactory condition of fixed assets (average depreciation in Ukraine is 57.6 %) increases costs, reduces quality and limits the ability of the enterprise to rapid technological adaptation. A multiplicative model for an integrated assessment of the competitiveness of an enterprise (CS) is proposed, which is based on normalized indicators of the state and efficiency of use of fixed assets (asset return, asset intensity, return on assets, depreciation coefficients, renewal, level of use and share of reserve funds). This model allows for a comprehensive consideration of the interdependence of all factors that affect the stability of market positions. The key problems of the development of production assets in Ukraine are highlighted: critical level of depreciation, investment deficit and

insufficient implementation of modern asset management systems. The strategic prospects associated with the modernization of the active part of the assets, digitalization of production processes and ensuring the mobility and security of assets under martial law are emphasized. The proposed practical measures are the basis for the formation of a long-term policy aimed at increasing productivity, reducing costs and strengthening the competitive position of the enterprise.

Key word: *production assets, structure, condition, efficiency of use, competitiveness of the enterprise.*

JEL Classification: D24

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність стає ключовим критерієм ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Забезпечення стабільних конкурентних переваг вимагає раціонального використання наявних ресурсів. Виробничі фонди, як матеріально-технічна основа діяльності підприємства, визначають можливості виробничого процесу, рівень продуктивності праці, якість продукції та її собівартість. Високий рівень зносу основних засобів на більшості підприємств України, недостатні темпи їх оновлення та обмеженість інвестиційних ресурсів створюють загрозу зниження конкурентних позицій вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливість виробничих фондів особливо проявиться у післявоєнній відбудові економіки, коли відновлення та модернізація промислових підприємств визначатимуть темпи економічного зростання та інтеграції України у світові ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фаховій літературі досліджується проблематика ефективного використання, діагностики та відтворення основних фондів як ключового ресурсу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проскурович О., Завгородня Т. та Горбатюк К. розробили підхід до економетричного моделювання ефективності використання основних фондів, де основними факторами є питома вага активної частини фондів, технічна фондоозброєність, машинівіддача та трудомісткість. Їхні моделі дозволяють прогнозувати зміни фондовіддачі та показують, що комплексний аналіз цих показників сприяє підвищенню продуктивності підприємства, безпосередньо впливає на його конкурентні позиції [1]. Поповиченко І.В., Спіридонова К.О. та Загустіна А.Є. приділили увагу теоретичним і практичним аспектам оптимізації структури основних фондів, аналізу ступеню зносу основних засобів за галузями України та запропонували шляхи підвищення ефективності їх використання через інтенсифікацію, структурну оптимізацію та відтворення. Автори наголошують, що процеси оновлення фондів істотно впливають на продуктивність, фондовіддачу та прибутковість підприємств, а отже, є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції [2]. Сафонік Н. та Ваташук В. досліджували ефективність відтворення й використання основних засобів у транспортній галузі, розробивши класифікацію фондів за функціональним призначенням і технологічним рівнем та виділивши фактори, що впливають на оновлення активів. Вони довели, що модернізація і технологічне оновлення основних засобів дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та більш гнучко реагувати на ринкові зміни, що створює суттєву конкурентну перевагу [3]. Єршомін С. досліджував фінансове забезпечення процесу відтворення основних засобів, аналізуючи джерела коштів, включно з амортизаційними відрахуваннями, кредитами, лізингом та інвестиціями. Автор показав, що вибір методів нарахування амортизації і фінансова політика підприємства мають прямий вплив на здатність оновлювати активи та підтримувати їх технічний рівень, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності [4,5].

Сучасні дослідження демонструють тенденцію до комплексного підходу, коли оцінка ефективності використання фондів поєднує діагностику технічного стану, економетричні моделі прогнозування та фінансове забезпечення відтворення. Важливим аспектом є системне розуміння відтворення основних засобів, яке не обмежується бухгалтерським обліком амортизації, а розглядається як стратегічний інструмент підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Результати досліджень свідчать, що ефективність

використання і відтворення основних фондів прямо впливає на собівартість продукції, рівень виробництва та прибутковість, що є ключовими чинниками конкурентних переваг. Подальші наукові розробки мають бути спрямовані на інтеграцію технічних, економічних і фінансових аспектів управління виробничими фондами для формування довгострокових стратегій підвищення їх ефективності та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз економічної ролі виробничих фондів у формуванні конкурентоспроможності підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності їх використання для зміцнення ринкових позицій. Основними завданнями стали: дослідження теоретичних аспектів виробничих фондів як економічної категорії та фактору виробництва; класифікація виробничих фондів, дослідження їх структури та значення у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства; аналіз взаємозв'язку між станом виробничих фондів і рівнем конкурентоспроможності підприємства; виділення проблем та перспектив розвитку виробничих фондів на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, забезпечуючи стабільний попит на продукцію, досягнення запланованих фінансових результатів та стійке положення на ринку. У сучасних умовах вона розглядається як інтегральний показник, що поєднує рівень ефективності використання ресурсів, здатність до інновацій, технологічний розвиток, якість продукції та адаптивність до змін зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників конкурентоспроможності належать рівень організації виробництва, якість управління, використання трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів, інноваційний потенціал і стан виробничих фондів. Зовнішні чинники охоплюють ринкове середовище, інтенсивність конкуренції в галузі, державне регулювання, рівень технологічного розвитку країни, наявність інвестиційних ресурсів і доступ до ринків збуту.

Серед внутрішніх факторів слід виділити виробничі фонди, які формують матеріальну базу створення конкурентоспроможної продукції. Саме вони забезпечують підприємству технологічну спроможність виготовляти продукцію належної якості за оптимальною собівартістю, а також визначають рівень технічної гнучкості виробництва.

Подвійна природа виробничих фондів дозволяє розглядати їх як матеріальну форму капіталу та одночасно як економічну категорію, що відображає відносини власності, використання й відтворення засобів праці.

Виробничі фонди як фактор виробництва формують основу технологічної, організаційної та економічної ефективності підприємства. Вони з'єднують працю та природні ресурси у цілісну систему, забезпечують можливість створення матеріальних благ. Засоби праці є тим інструментарієм, що трансформує людські зусилля в економічний результат. Природні ресурси можуть бути джерелом створення вартості лише тоді, коли використовуються у виробничому процесі через створення, обробку або перетворення засобами праці. Саме рівень оснащення виробництва визначає, наскільки повно і раціонально можуть бути використані природні ресурси, чи можливо забезпечити їх економію, мінімізувати втрати та підвищити коефіцієнт корисного використання сировини.

З економічної точки зору виробничі фонди як фактор виробництва визначають не лише технічні, а й вартісні параметри діяльності підприємства. Вони формують значну частину постійних витрат, а через амортизацію забезпечують процес відтворення капіталу. Забезпечення ефективності процесу використання виробничих фондів дозволяє покращити фінансові результати діяльності підприємства без відповідного кількісного збільшення ресурсів.

За характером участі у виробничому процесі виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основні фонди (ОФ) – це засоби праці, які багаторазово використовуються у виробництві, зберігаючи свою натуральну форму, і поступово переносять свою вартість на створену продукцію через амортизаційні відрахування. Оборотні фонди (ОбФ) – предмети праці, які споживаються протягом одного виробничого циклу і повністю переносять свою вартість на вартість продукції. Співвідношення між основними та оборотними фондами

характеризує виробничу структуру підприємства і визначає його технологічну орієнтацію, рівень капіталоємності та потребу в обігових коштах.

З погляду питання що розглядається, найбільш вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють ОФ. Саме вони формують технологічний рівень виробництва і забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Так технічний стан та рівень використання ОФ впливає на всі ключові показники діяльності підприємства: виробничу потужність, рівень механізації та автоматизації, рівень енергоспоживання, фактичні обсяги виробництва продукції, продуктивність праці, собівартість продукції, якість продукції, технологічну складність продукції, відповідність продукції сучасним технологічним стандартам, рентабельність капіталу. Рівень фізичного та морального зношення ОФ визначає технологічні ризики й економічну доцільність їх подальшої експлуатації. Так застарілі засоби праці знижують рівень технічної оснащеності та продуктивності праці, збільшують витрати на ремонт й обслуговування, підвищують ризик простоїв тощо. Інвестиції в оновлення й модернізацію ОФ забезпечують можливість адаптації підприємства до технологічних змін. Ефект від таких інвестицій проявляється поступово, але має тривалий і мультиплікативний характер. Таким чином, вкладення капіталу в нові технології створює передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

ОбФ, при усій їх важливості як матеріальної основи продукції, з точки зору процесу виробництва виконують переважно оперативну, забезпечувальну функцію. Так вони підтримують безперервність процесу виробництва, але самі не задають технологічної потужності й не формують унікальних конкурентних позицій. ОбФ можна порівняно швидко поповнити або оптимізувати. Оновлення ОФ потребує суттєвих інвестицій, пов'язане із довготривалим циклом заміщення та стратегічним плануванням. Саме тому при аналізі конкурентоспроможності підприємства ОФ виділяють окремо як ключовий і визначальний елемент виробничих фондів, який формує стійкі конкурентні переваги.

Деталізована класифікація ОФ передбачає їх поділ за характером участі у виробничому процесі, за функціональним призначенням, за ступенем використання, за галузевою належністю, за формою власності. Так ОФ безпосередньо забезпечують процес створення продукції, виконання робіт або надання послуг. Вони функціонують у сфері матеріального виробництва, формуючи основу технічного потенціалу підприємства. Невиробничі фонди, обслуговують соціально-побутову сферу, створюють соціальні умови для відтворення робочої сили. Незважаючи на те, що вони не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі, їх наявність підвищує соціальну стабільність колективу, сприяє зміцненню трудової мотивації й зростанню продуктивності праці.

Класифікація ОФ за функціональним призначенням є необхідною умовою для їх обліку, нарахування амортизації, планування процесу відтворення та аналізу ефективності використання фондів. Активна частка ОФ в загальній їх вартості свідчить про рівень механізації, автоматизації та технологічної досконалості виробництва. Класифікація ОФ за ступенем використання надає інформацію, необхідну для прийняття оперативних управлінських рішень щодо підтримки або оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Розуміння галузевих особливостей дає можливість визначати нормативи ефективності, рівень капіталомісткості, терміни служби ОФ і специфіку їх відтворення. Класифікація за формою власності має значення для оцінки ефективності використання ОФ, оскільки різні форми власності передбачають відмінні механізми управління, фінансування оновлення й контролю за використанням майна. З позиції фінансового обліку важливо також розрізняти власні та орендовані ОФ. Це впливає на розподіл амортизаційних відрахувань, структуру витрат і показники рентабельності.

Угрупування ОФ за різними ознаками їх класифікації з виділенням впливу на конкурентоспроможність підприємства представлено у табл. 1.

ОФ формують потенціал для здійснення виробничих процесів. Ефективність їх використання впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1. Характеристика впливу окремих видів ОФ на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види ОФ	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
За характером участі у процесі виробництва	Виробничі	Безпосередньо впливають на обсяг і якість продукції, визначають продуктивність та ефективність виробничого процесу, що формує конкурентні переваги.
	Невиробничі	Підтримують соціальну та інфраструктурну складову підприємства, підвищують мотивацію персоналу і створюють умови для стабільної роботи виробництва, що опосередковано впливає на конкурентоспроможність.
За активністю участі у процесі виробництві	Активна частина	Оптимальне співвідношення активної та пасивної частини визначає ефективність використання ресурсів і конкурентні переваги; від рівня фондovіддачі залежить продуктивність та витрати на виробництво.
	Пасивна частина	Забезпечує наявність резервів і допоміжних засобів, що підтримують роботу виробництва у випадку простоїв або зміни обсягу замовлень, підвищуючи стабільність і гнучкість підприємства.
За ступенем використання	Діючі	Забезпечують безпосереднє виробництво продукції, їх ефективне використання підвищує продуктивність і знижує собівартість, сприяє конкурентоспроможності.
	Законсервовані	За потреби можуть бути швидко введені в експлуатацію, що підвищує адаптивність підприємства до ринкових коливань.
	Резервні	Зменшують ризик простоїв, сприяють гнучкості виробництва та швидкій адаптації до ринкових змін; забезпечують стабільність виробничого процесу.
За формою власності	Власні	Впливають на інвестиційну привабливість, можливості модернізації та стратегічну автономність підприємства, дозволяють планувати довгострокові інвестиції.
	Орендовані	Дають змогу швидко нарощувати виробничі потужності без значних капіталовкладень, підвищують гнучкість і адаптивність до змін ринкового середовища

Джерело: побудовано авторами

Традиційно ефективність використання ОФ оцінюється переважно за базовими кількісними показниками: фондovіддача, фондoмісткість та рентабельність ОФ. У фаховій літературі зустрічаються різні коментарі та пропозиції щодо розрахунку цих показників. Наприклад, Юрчишена Л.В. та Волинець С.М. стверджують, що кожен з окремих показників ефективності використання ОФ за один і той же період часу діяльності підприємства може підвищуватися або знижуватися. На їх думку, усунути цей недолік можливо шляхом розрахунку наступних двох інтегральних показників. Перший інтегральний показник ефективності використання ОФ відображає умовний середній економічний ефект у вигляді виручки від реалізації та прибутку, який припадає на кожен гривню витрат, які вкладені у ОФ. Його розраховують шляхом витягнення кореню квадратного з добутку показників фондoрентабельності та рентабельності ОФ. Другий інтегральний показник ефективності використання ОФ розраховується шляхом витягнення кореню квадратного з добутку передніх двох показників та рівня ефективності використання ОФ для здійснення трудової діяльності [6].

Для оцінки впливу стану та ефективності використання ОФ на рівень конкурентоспроможності підприємства ми пропонуємо мультиплікативну модель, яка включає

наступну систему показників: фондвіддача (Fd), фондомісткість (Fm), фондорентабельність (Rf), коефіцієнт оновлення (Uf), коефіцієнт зносу фондів (Df) коефіцієнт рівня використання (U), частка резервних фондів (R). Саме тому, що виділені показники мають різні одиниці виміру, то у розрахунках необхідно використовувати їх нормалізовані значення. Для переведення у безрозмірну шкалу (0-1) слід використати наступні формули:

1) для показників, для яких «менше = краще» (Fm , Df):

$$X_{norm} = (X_{max} - X) / (X_{max} - X_{min}), \quad (1)$$

2) для показників, для яких «більше = краще» (усі інші):

$$X_{norm} = (X - X_{min}) / (X_{max} - X_{min}), \quad (2)$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (KC) може бути представлений як мультиплікативна модель, що базується на пропорційному множенні:

$$KC = Fd_{norm}^{\alpha} * Fm_{norm}^{\beta} * Rf_{norm}^{\gamma} * Uf_{norm}^{\delta} * ((1 - Df)_{norm}^{\varepsilon} * U_{norm}^{\vartheta} * R_{norm}^{\mu}) \quad (3)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon, \vartheta, \mu$ - вагові коефіцієнти, сума яких дорівнює 1.

Важливо, що мультиплікативна модель забезпечує можливість врахування взаємозалежності всіх показників. Наприклад, погіршення одного з показників може суттєво знижувати KC навіть за умови високих значення інших.

Вплив стану та рівня використання ОФ на конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямками їх оцінювання представлений у табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика впливу ОФ на конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямками їх оцінювання

Напрямок оцінювання	Вплив на конкурентоспроможність підприємства	
Ефективність використання ОФ	$Kc \sim Fd_{norm}$	Вища фондвіддача свідчить про раціональне використання ресурсів, знижує витрати та підвищує конкурентоспроможність
	$Kc \sim Fm_{norm}$	Зменшення фондомісткості призводить до відповідного зменшення витрат і збільшення можливостей цінових переваг.
Прибутковість	$Kc \sim Rf_{norm}$	Чим вище значення рентабельності ОФ, тим більше доданої вартості створюється на одиницю вартості ресурсу. Це дозволяє стабільно отримувати прибуток, інвестувати в модернізацію та підтримувати стійкі конкурентні позиції.
Оновлення і модернізація	$Kc \sim Uf_{norm}$	Коефіцієнт оновлення визначає здатність підприємства підтримувати технологічний рівень виробництва: регулярне оновлення забезпечує впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції, скорочення виробничих циклів та зниження собівартості.
Рівень використання фондів	$Kc \sim U_{norm}$	Високе значення коефіцієнту рівня використання ОФ свідчить про максимальне завантаження обладнання й виробничих потужностей відповідно до проектних параметрів, що дозволяє зменшити питомі витрати та підвищити її ринкову привабливість.
Резерви та знос	$Kc \sim R_{norm}$	Частка резервних фондів підвищує адаптивність та стійкість підприємства до ринкових коливань, знижуючи ризик простоїв та забезпечуючи гнучкість виробничого процесу.
	$Kc \sim (1 - Df)_{norm}$	Коефіцієнт зносу впливає на витрати підприємства, оскільки високий знос призводить до частих ремонтів, підвищеної енергоємності та зниження продуктивності праці, що обмежує можливості конкурувати за ціною та якістю продукції.

Джерело: побудовано авторами

Інтерпретація результатів розрахунків може бути здійснена за наступною шкалою інтервальних значень KC :

0,8–1,0 – високий рівень конкурентоспроможності підприємства;

0,5–0,8 – середній рівень конкурентоспроможності підприємства;

<0,5 – низький рівень конкурентоспроможності підприємства, що потребує оновлення основних фондів та підвищення ефективності їх використання.

Стан виробничих фондів є визначальним фактором й стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. При цьому, між станом ОФ і конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок. Сучасні ОФ дозволяють впроваджувати нові технології, покращувати якість продукції та зменшувати собівартість, що зміцнює ринкові позиції підприємства. Водночас високий попит і конкуренція на ринку стимулюють підприємство підтримувати ОФ в належному стані та здійснювати їх модернізацію.

Взаємозв'язок між станом ОФ та рівнем конкурентоспроможності підприємства проявляється через декілька ключових аспектів, які формують як цінову, так і нецінову конкурентоспроможність.

Перш за все, стан ОФ впливає на собівартість продукції. Сучасне, високотехнологічне обладнання, що знаходиться в належному технічному стані, дозволяє значно підвищити продуктивність праці та знизити матеріало- і енергоємність виробництва. Новітні технології скорочують тривалість виробничого циклу, оптимізують використання сировини та зменшують кількість відходів, що веде до відповідного зниження витрат на одиницю продукції. Навпаки, використання застарілих, суттєво зношених ОФ призводить до збільшення споживання ресурсів, частих поломок, що спричиняє простой та додаткові витрати на ремонт. У підсумку, висока собівартість, спричинена незадовільним станом ОФ, змушує підприємство встановлювати вищу ціну, що знижує його цінову конкурентоспроможність на ринку.

По-друге, взаємозв'язок проявляється через якість продукції. Стан ОФ є головним чинником, що визначає можливість виготовлення продукції, яка відповідає високим стандартам. Застаріле обладнання не може забезпечити необхідну точність, стабільність та повторюваність технологічних операцій, що неминуче призводить до виробництва бракованої продукції або продукції з низькими експлуатаційними характеристиками. Натомість, інвестиції в нові ОФ дозволяють впроваджувати інноваційні технології, що гарантують високу якість, надійність та унікальні властивості продукції, підвищуючи її нецінову конкурентоспроможність.

Третій аспект пов'язаний зі здатністю підприємства до інновацій та гнучкості виробництва. В умовах швидких змін споживчих переваг та технологій, підприємство, що володіє сучасними ОФ, має значно більшу гнучкість для швидкої адаптації. Нове обладнання, як правило, є багатофункціональним і легше переналаштовується для випуску нових видів продукції або модифікації існуючих. Навпаки, підприємства зі застарілими ОФ стикаються з проблемою технологічної інерції, не можуть оперативно реагувати на ринкові вимоги та впроваджувати інновації, що знижує їхню загальну конкурентоспроможність.

ОбФ також суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. Високоякісні матеріали безпосередньо визначають споживчі властивості кінцевої продукції, її надійність і довговічність, що підсилює нецінову конкурентоспроможність. Рациональне управління запасами й висока оборотність ОбФ дозволяють зменшити потребу у фінансових ресурсах, скоротити витрати на зберігання і транспортування.

Таким чином, виробничі фонди є не просто частиною матеріально-технічної бази підприємства, а його стратегічним активом. Їх належний стан, що підтримується за рахунок своєчасних інвестицій, є критично важливим для зниження собівартості, підвищення якості та забезпечення гнучкості виробництва, що у сукупності формують стійкі конкурентні переваги на ринку.

Сучасний стан матеріально-технічної бази вітчизняних підприємств характеризується системними проблемами, які обмежують конкурентоспроможність продукції та обумовлюють технологічне відставання від міжнародних стандартів. Головною з них є критично високий рівень фізичного та морального зносу ОФ. Значна частка ОФ експлуатується понад економічно доцільний термін, що призводить до зростання операційних ризиків, частих поломок,

вимушених простоїв, підвищеної енерго- та матеріалоемності виробництва, а також до зростання собівартості продукції. За даними Держстату, загальний знос ОФ України є значним і становить 57,6 %. У ключових секторах економіки цей показник є ще вищим, наприклад, у промисловості – 60,5 %, а для виду економічної діяльності «постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» – 68,0 % [7].

Ситуація ускладнюється дефіцитом інвестицій, обмеженим доступом підприємств до довгострокових кредитних ресурсів та високою вартістю оновлення обладнання. Воєнний стан в Україні накладає додаткові критичні обмеження, ускладнюючи фінансові та інвестиційні потоки, створюючи ризики пошкодження або повної втрати виробничих активів. Крім того, порушення логістичних ланцюгів та проблеми з постачанням енергоносіїв погіршують ефективність використання фондів і збільшують імовірність простоїв, що підсилює проблему технологічного відставання та знижує рівень конкурентоспроможності.

Подолання окреслених проблем визначає основні перспективи розвитку виробничих фондів, які полягають у їх кардинальній модернізації, впровадженні новітніх технологій та підвищенні якості управління активами. Ключовим напрямом є оновлення активної частини фондів із пріоритетом на автоматизацію, цифровізацію виробничих процесів та енергоефективні технології, що дозволяє скоротити цикли, підвищити точність продукції та знизити собівартість. Практичні заходи щодо підвищення ефективності використання виробничих фондів мають включати комплексну оцінку стану обладнання та активів підприємства з визначенням пріоритетів модернізації, а також впровадження інноваційних систем управління. В умовах воєнного стану особливий акцент робиться на забезпеченні мобільності та фізичної безпеки виробничих процесів, створенні резервних виробничих потужностей та диверсифікації постачальників комплектуючих і енергоносіїв. Усі ці заходи мають бути інтегровані із загальною інноваційною стратегією підприємства для формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Виробничі фонди становлять невід'ємну стратегічну складову ресурсного потенціалу підприємства і є визначальним фактором забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Конкурентоспроможність підприємства досягається оптимальною комбінацією: стратегічні інвестиції в ОФ створюють довгостроковий потенціал, а раціональне та динамічне управління ОбФ забезпечує фінансову стійкість, ліквідність та ефективну реалізацію цього потенціалу на ринку. Технічний стан та ефективність використання ОФ безпосередньо формують рівень цінової та нецінової конкурентоспроможності підприємства. Для об'єктивної оцінки цього впливу та визначення стратегічних пріоритетів модернізації запропоновано мультиплікативну модель, яка інтегрує показники стану, рівня та економічної ефективності використання ОФ. Використання нормалізованих значень показників дозволяє комплексно діагностувати конкурентні позиції підприємства. Стратегічне значення для післявоєнної відбудови економіки України має перехід до формування системної та ефективної політики управління виробничими фондами.

Список використаної літератури

1. Проскурович О., Завгородня Т., Горбатюк К. Діагностування ефективності використання основних фондів засобами економетричного моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С.15-24. URL: <https://surl.li/owqgej> (дата звернення 07.10.2025).
2. Поповиченко І.В., Спірідонова К.О., Загустіна А.Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2019. №145. С.149-159 URL: <https://surl.li/pcwuwa> (дата звернення 12.10.2025)
3. Сафонік Н., Ваташук В. Підвищення ефективності відтворення та використання основних засобів підприємств транспортної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://surl.li/dqumsk> (дата звернення 03.10.2025).

4. Єршомін С. Особливості фінансового забезпечення відтворення основних засобів в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2024. №69. URL: <https://surl.li/bbrfhr> (дата звернення 03.10.2025)
5. Єршомін С. Механізм фінансового забезпечення процесу відтворення основних засобів. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://surl.li/rutcfh> (дата звернення 03.10.2025)
6. Юрчишена Л.В., Волинець С.М. Аналіз ефективності використання основних фондів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_26. (дата звернення 03.10.2025)
7. Статистичний щорічник України за 2022 рік. URL: <https://surl.lu/hzfmrw> (дата звернення 03.10.2025)

References

- [1] Proskurovych O., Zavorodnia T., Horbatiuk K. (2022) Diahnostuvannya efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv zasobamy ekonometrychnoho modeliuвання (Diagnosing the efficiency of fixed assets use by means of econometric modelling). *Modeling the Development of Economic Systems*, no. 1, pp. 15–24. Available at: <https://surl.li/owqgej> (accessed 7 October 2025).
- [2] Popovychenko I.V., Spiridonova K.O., Zahustina A.Ye. (2019) Osnovni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv v suchasnykh umovakh hospodariuvannya (Main directions for improving the efficiency of fixed assets use in modern economic conditions). *Ekonomichnyi Prostir*, no. 145, pp. 149–159. Available at: <https://surl.li/pcwuwa> (accessed 12 October 2025).
- [3] Safonik N., Vatachuk V. (2023) Pidvyshchennia efektyvnosti vidtvorennia ta vykorystannia osnovnykh zasobiv pidpriemstv transportnoi haluzi (Improving the efficiency of reproduction and use of fixed assets of enterprises in the transport sector). *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. Available at: <https://surl.li/dqumsk> (accessed 3 October 2025).
- [4] Yeriomin S. (2024) Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia vidtvorennia osnovnykh zasobiv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh (Features of financial support for the reproduction of fixed assets in modern economic conditions). *Ekonomika i suspilstvo*, no. 69. Available at: <https://surl.li/bbrfhr> (accessed 3 October 2025).
- [5] Yeriomin S. (2025) Mekhanizm finansovoho zabezpechennia protsesu vidtvorennia osnovnykh zasobiv (Mechanism of financial support for the reproduction process of fixed assets). *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73. <https://surl.li/rutcfh> (accessed 03 October 2025).
- [6] Yurchyshena L.V., Volynets S.M. (2011) Analiz efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv na pidpriemstvi (Analysis of the efficiency of fixed assets use at an enterprise). *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_26 (accessed 03 October 2025).
- [7] Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy (2023) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik (Statistical Yearbook of Ukraine for 2022). Available at: <https://surl.lu/hzfmrw> (accessed 03 October 2025).

Надійшла до редколегії 20.10.2025

Прийнята після рецензування 03.11.2025

Опублікована 27.11.2025

**МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT**

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347716pp49-55
УДК 005.02:004

Карімов Г.І., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0002-0208-2607

e-mail: gkarimov@ukr.net

Руденко О.В., аспірант кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0009-0006-1295-2203

e-mail: sanya.rudik1994@gmail.com

Вовна А.Л., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

Karimov Hennadii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Rudenko Oleksandr, Postgraduate student of the Department of Management

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Vovna Alina, Master's degree student

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІТ-ІНДУСТРІЇ**METHODOLOGIES PROJECT MANAGEMENT IN THE IT-INDUSTRY**

Унікальність ІТ-проєктів полягає в їхній інноваційності, динаміці та частій невизначеності щодо кінцевого результату. Саме тому вибір методології є критично важливим для забезпечення стабільного та передбачуваного процесу розроблення. У статті здійснено комплексний аналіз сучасних методологій управління проєктами, що застосовуються в ІТ-індустрії, серед яких Waterfall, Agile, Scrum та Kanban. Розкрито їх сильні та слабкі сторони, особливості впровадження, ефективність у високодинамічному середовищі та специфіку використання залежно від типу проєкту. Додатково наведено оцінку актуальних тенденцій розвитку гібридних моделей та їх впливу на результативність команд розробників. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень щодо оптимізації процесів управління ІТ-проєктами.

Ключові слова: ІТ-індустрія, ІТ-проєкт, модель управління, методологія, управління проєктами.

The information technology sector is characterized by rapid changes, high competition, and the need for constant adaptation to new market requirements. In such conditions, project management is an important component of successful product implementation, as it determines the quality of planning, teamwork organization, and control of deadlines and resources.

Among the wide range of approaches used in the modern IT industry, the most common are Waterfall, Agile, Scrum, and Kanban. They have different principles of operation, the degree of formalization of processes, and approaches to planning and interaction between project participants. Classical approaches, such as Waterfall, provide high structuring and predictability, which is important for large, long-term projects. In contrast, flexible approaches – Agile, Scrum, Kanban – allow you to adapt to changes and interact more effectively with the customer.

The article provides a comprehensive analysis of modern project management methodologies used in the IT industry, including Waterfall, Agile, Scrum, and Kanban.

Their strengths and weaknesses, implementation features, effectiveness in a highly dynamic environment, and specifics of use depending on the type of project are revealed. Waterfall provides predictability, while Agile and Scrum provide speed and adaptability. Kanban is most effective in environments where stability and load control are required.

Additionally, an assessment of current trends in the development of hybrid models and their impact on the performance of development teams is provided. The analysis shows that no methodology is universal. Each has its own strengths and weaknesses, which determine its application depending on the type of project, level of uncertainty, customer requirements, and team characteristics. Flexible methodologies dominate the modern IT industry due to their adaptability, but Waterfall remains relevant in large structured projects. Combined models are becoming a trend because they allow you to combine the advantages of several approaches. The results obtained can become the basis for further research on optimizing IT project management processes.

Keywords: IT- industry, IT- project, management model, methodology, project management.

JEL Classification: M12; M54; M15; O22; O32

Постановка проблеми. Сфера інформаційних технологій характеризується швидкими змінами, високим рівнем конкуренції та необхідністю постійної адаптації до нових вимог ринку. В таких умовах управління проектами є важливою складовою успішної реалізації продуктів, адже визначає якість планування, організацію командної роботи, контроль термінів та ресурсів. Правильний вибір методології дозволяє знизити ризики, забезпечити гнучкість та прискорити процес розробки програмного забезпечення.

Серед широкого спектра підходів, що застосовуються у сучасній ІТ-галузі, найбільш поширеними є Waterfall, Agile, Scrum та Kanban. Вони мають різні принципи роботи, ступінь формалізації процесів, підходи до планування та взаємодії між учасниками проекту [1].

Порівняння цих методологій є актуальним не лише з точки зору вибору оптимальної моделі управління, а й для розуміння ключових тенденцій розвитку сучасної індустрії розробки програмного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Використання різноманітних підходів до управління ІТ-проектами досить повно висвітлені в працях вітчизняних та закордонних дослідників, наприклад [2-4]. Зокрема, досліджувалося, як використання класичного підходу Waterfall [5-7], так і гнучких методів як Agile [8-10], Scrum [11-13], та Kanban [4, 11, 14]. Окрема увага приділена дослідженню комбінованих моделей управління ІТ-проектами [5, 15-16] які, дозволяють поєднувати переваги кількох підходів.

Формулювання цілей статті. Цілі статті полягають дослідженні сукупності методологій управління проектами у сучасній ІТ-галузі як з точки зору вибору оптимальної моделі управління, так і для розуміння тенденцій сучасного розвитку ІТ-індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. ґрунтується на системному підході та включає планування, контроль, комунікації, управління ризиками та ресурсами. Унікальність ІТ-проектів полягає в їхній інноваційності, динаміці та частій невизначеності щодо кінцевого результату. Саме тому вибір методології є критично важливим для забезпечення стабільного та передбачуваного процесу розроблення.

Класичні підходи, такі як Waterfall, забезпечують високу структурованість і передбачуваність, що важливо для великих довготривалих проектів. Натомість гнучкі підходи – Agile, Scrum, Kanban – дозволяють адаптуватися до змін і ефективніше взаємодіяти з замовником. Зокрема, показники залучення команди при різних підходах до управління проектами, за даними [17], проілюстровано на рис. 1. Як видно з рис. 1, всі показники залученості при використанні гнучких Agile-підходів до управління ІТ-проектом, зростають на 20-30 %.

Наступним кроком, доцільно розглянути більш детально найбільш поширені методології управління, які використовуються у ІТ-індустрії.

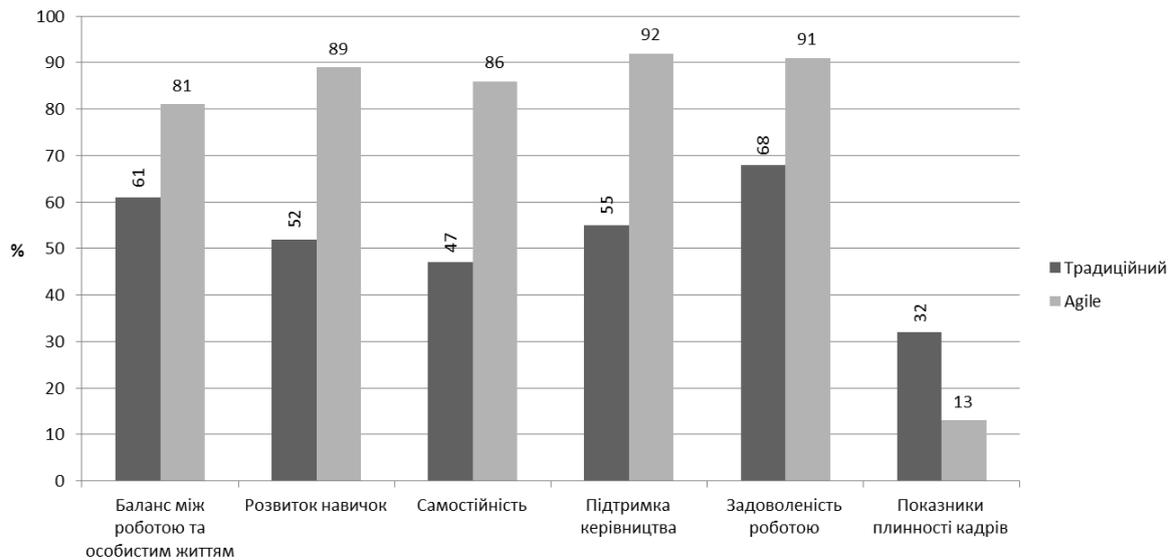


Рис. 1. Показники залучення команди при різних підходах до управління проектами
Джерело: складено на підставі [17]

Методологія Waterfall – одна з найстаріших моделей управління проектами, що передбачає сувору послідовність етапів. Її перевагою є чіткість, але недоліком – низька гнучкість [1].

Сильні сторони:

- висока структурованість;
- прогнозованість термінів і бюджету;
- документованість процесів;
- підходить для проектів із чіткими вимогами й тривалим життєвим циклом.

Слабкі сторони:

- відсутність зворотного зв'язку з кінцевим продуктом на ранніх етапах;
- неможливість швидкого внесення змін;
- ризик затримок через недоліки проектування.

Вітчизняні дослідження [18], відзначаючи ефективність та зростаючу популярність гнучких методологій, дозволяють виокремити найбільш поширені в країні – Agile, Scrum, Kanban тощо.

Методології Agile – це гнучкий підхід, що базується на коротких ітераціях, співпраці та адаптації. Agile орієнтований на потреби замовника та швидке отримання проміжних результатів [19].

Сильні сторони:

- швидка адаптація до змін;
- висока залученість користувача;
- безперервне вдосконалення;
- мотивація команди завдяки автономності.

Слабкі сторони:

- потребує високого рівня професійності команди;
- важко оцінити кінцеву тривалість проекту;
- потребує активної участі замовника.

Scrum – є фреймворком Agile та включає низку ролей, артефактів і подій. Завдяки циклам спринтів команда отримує можливість зосередитися на пріоритетних задачах і регулярно оновлювати продукт [20].

Сильні сторони:

- прозорість та контроль;
- регулярне покращення процесів;
- ефективна командна взаємодія;
- гнучкість та швидкість.

Слабкі сторони:

- складність у впровадженні без досвідченого Scrum Master;
- високі вимоги до самоорганізації.

Kanban – сфокусований на оптимізації потоку робіт, обмеженні multitasking та візуалізації. Його ключовим інструментом є Kanban-дошка [21].

Сильні сторони:

- мінімальні вимоги до змін у структурі команди;
- підходить для підтримки та довготривалих процесів.
- висока прозорість;

Слабкі сторони:

- менш формалізований підхід;
- відсутність чітких ітерацій може ускладнювати планування.

Таким чином, Waterfall забезпечує передбачуваність, натомість Agile і Scrum - швидкість та адаптивність. В той же час, Kanban найбільш ефективний у середовищах, де потрібна стабільність та контроль навантаження.

Порівняльний аналіз показників, що характеризують основні вимоги до управлінської моделі, за розглянутими методиками згруповано у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння моделей управління IT-проєктами

Критерій \ Модель	Waterfall	Agile	Scrum	Kanban
Гнучкість	Низька	Висока	Висока	Висока
Передбачуваність	Висока	Висока	Середня	Низька
Документованість	Висока	Висока	Середня	Низька
Швидкість	Низька	Висока	Висока	Висока
Придатність до змін	Низька	Низька	Висока	Висока

Джерело : складено на підставі [1,19-21]

За результатами таблиці, методологія Agile не лише популярна, але й дійсно підвищує шанси успіху в IT-проєктах. Agile домінує в управлінні проєктами, особливо в IT-індустрії, а багато команд вважають Scrum «основним» її фреймворком.

В Україні Agile-підход (Scrum/ Kanban) ще не повністю витіснив класичні методології, особливо коли мова йде про великі команди або проєкти з жорсткими вимогами.

В той же час, зростає використання гібридних моделей: комбінації Agile + Waterfall/CPM використовуються частіше, особливо в складних чи регульованих проєктах.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що жодна методологія не є універсальною. Кожна має свої сильні та слабкі сторони, що визначають її застосування залежно від типу проєкту, рівня невизначеності, вимог замовника та особливостей команди.

Загалом тенденція використання кількох інструментів та методологій (Agile, Waterfall, Kanban, Lean) в межах одного проєкту набирає обертів – за даними [22], майже половина великих (49 %) та середніх (45 %) компаній застосовували гібридний підхід до своїх операцій.

Відповідно, гнучкі методології домінують у сучасній ІТ-індустрії завдяки своїй адаптивності, однак Waterfall залишається актуальним у великих структурованих проєктах. Комбіновані моделі стають трендом, оскільки дозволяють поєднувати переваги кількох підходів. В якості напрямків подальших досліджень, доцільно розглянути особливості функціонування гібридних моделей управління ІТ-проєктами.

Список використаної літератури

1. Pressman R. *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. New York: McGraw-Hill, 2014. 928 p.
2. Beck K. et al. *Manifesto for Agile Software Development*. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Royce W. *Managing the Development of Large Software Systems: Proceedings of IEEE WESCON*. 1970. 26. pp. 328-388.
4. Крижановський Є.М., Ящолт А.Р., Жуков С.О. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проєктами. Вид. 2-ге, змін. та доповн. Вінниця: ВНТУ, 2022. 129 с.
5. Костюк Н.С. Аналіз методологій управління проєктами в ІТ-сфері: збірник матеріалів круглого столу *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти*. Київ : НаУКМА, 2023. С. 65-76.
6. Гарматюк О.В., Караман О.М. Сучасні системи управління проєктами в ІТ-секторі. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 30-36.
7. Морозов В., Кулик Р. Побудова інтеграційних моделей ефективності управління складними фіксованою бюджетними ІТ-проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2025. №62. С. 97–106.
8. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 257–261.
9. Suprunenko, S., Plotnichenko, S., Ahieieva. Adaptation of Agile Management Methods in the Public Sector of Ukraine: International scientific conference *The Science of Tomorrow: Innovative Approaches and Forecasts*. Poland: Futurity Research Publishing. April 30, 2024. pp. 97-102.
10. Чура Т., Костів Ю. Адаптація інформаційної безпеки у світі Agile. *CSN*. 2025. Випуск 7, Номер 1. С. 307-312.
11. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Методології управління ІТ-проєктами: критерії вибору для ефективного управління. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.76>
12. Petrik M., Garafononova O. IT project management: adaptive models in crisis conditions. *Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences*. 2025. no.344(4). pp. 25-29.
13. Masood Z., Hoda R., Blincoe K. Real world Scrum a Grounded Theory of variations in practice. *IEEE Transactions on Software Engineering*. 2022. no. 48(5). pp. 1579-1591.
14. Hourigan Ashley, Hanslo Ridewaan. The Integration of Agile Methodologies in DevOps Practices within the Information Technology Industry. 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2508.21811.
15. Kravchuk Olga. Integration of Agile and Waterfall methodologies into hybrid IT project management models: challenges and benefits. *International Scientific-technical journal «Measuring and computing devices in technological processes»*. 2025. Issue 3. pp. 99-104
16. Кореньков В., Мельник О., Субін А. Використання гібридних методологій (Agile, Waterfall, Scrum, Kanban) для реалізації комплексних міжгалузевих проєктів. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10(51). С. 1654-1669.
17. Kenneth O. Ogirri, Itohan Jacqueline Idugie. A Comparative Analysis of Traditional versus Agile Project Management Methodologies on IT Project Outcomes. *Asian Journal of Research in Computer Science*. 2024. no. 17(9). pp.1-12.
18. Mazur N. Y. Popularity of management methodologies in global practice. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2023. Vol. 7, no. 1. pp.140-152.

19. Poppendieck M., Poppendieck T. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley. 2003. 293 p.
20. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. *Scrum.org & Scrum Inc.* 2020. URL: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 05.10.2025).
21. Anderson D. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. New York: Blue Hole Press. 2010. 261 p.
22. Ягорі Я. Як змінюється проєкт-менеджмент: 6 трендів. *Laba LLC*. 2025. URL: https://laba.ua/blog/3059-yak-zminuyetsya-prodzhekt-menedzhment?utm_source (дата звернення: 05.10.2025).

References

- [1] Pressman R. (2014) *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. New York: McGraw-Hill.
- [2] Beck K. et al. (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org/> (accessed: 02 October 2025).
- [3] Royce W. (1970) *Managing the Development of Large Software Systems: Proceedings of IEEE WESCON*. 26, pp. 328-388.
- [4] Kryzhanovskiy Ye. M., Yashcholt A. R., Zhukov S.O. (2022) *Modeliuvannya biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proiektamy* [Modeling business processes and IT project management]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
- [5] Kostyuk N.S. (2023) *Analiz metodolohii upravlinnia proektamy v IT-sferi* [Analysis of project management methodologies in the IT sphere]: zbirnyk materialiv kruhloho stolu *Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymi dlia zakladiv vyshchoi osvity* [collection of materials from the round table *New competencies for Industry 5.0 and data management for higher education institutions*]. Kyiv: NaUKMA, pp. 65-76.
- [6] Harmatiuk O.V., Karaman O.M. (2025) *Suchasni systemy upravlinnia proiektamy v IT-sektori* [Modern project management systems in the IT sector]. *Ekonomichnyi prostir [Economic space]*, no. 201, pp. 30-36.
- [7] Morozov V., Kulyk R. (2025) *Pobudova intehratsiinykh modelei efektyvnosti upravlinnia skladnyimi fiksovanobiudzhethnyimi IT-proiektamy* [Construction of integration models of the effectiveness of managing complex fixed-budget IT projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system [Management of complex systems development]*, no. 62, pp. 97-106.
- [8] Havlovska N., Vlasiuk I., Shelepalo V. (2024) *Upravlinnia proiektamy na osnovi metodolohii Agile* [Project management based on the Agile methodology]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 257-261.
- [9] Suprunenko, S., Plotnichenko, S., Ahieieva A. (2024) *Adaptation of Agile Management Methods in the Public Sector of Ukraine: International scientific conference The Science of Tomorrow: Innovative Approaches and Forecasts*. Poland: Futurity Research Publishing. pp. 97-102.
- [10] Chura T., Kostiv Yu. (2025) *Adaptatsiia informatsiinoi bezpeky u sviti* [Agile Adaptation of information security in the Agile world]. *CSN*, issue 7, no. 1. pp. 307-312.
- [11] Yurchuk N.P., Kiporenko S.S. (2024) *Metodolohii upravlinnia IT-proiektamy: kryterii vyboru dlia efektyvnoho upravlinnia* [IT project management methodologies: selection criteria for effective management]. *Efektivna ekonomika [Effective economy]*, no. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.76>
- [12] Petrik M., Garafononova O. (2025) *IT project management: adaptive models in crisis conditions*. *Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences*, no. 344(4), pp. 25-29
- [13] Masood Z., Hoda R., Blincoe K. (2022) *Real world Scrum a Grounded Theory of variations in practice*. *IEEE Transactions on Software Engineering*, no. 48(5). pp. 1579-1591.
- [14] Hourigan Ashley, Hanslo Ridewaan (2025) *The Integration of Agile Methodologies in DevOps Practices within the Information Technology Industry*. 10.48550/arXiv.2508.21811.

- [15] Kravchuk O. (2025) Integration of Agile and Waterfall methodologies into hybrid IT project management models: challenges and benefits. *International Scientific-technical journal «Measuring and computing devices in technological processes»*, issue 3, pp. 99-104.
- [16] Korenkov V., Melnyk O., Subin A. (2025) Vykorystannia hibrydnykh metodolohii (Agile, Waterfall, Scrum, Kanban) dlia realizatsii kompleksnykh mizhhaluzevykh proektiv [Using hybrid methodologies (Agile, Waterfall, Scrum, Kanban) for the implementation of complex interdisciplinary projects]. *Nauka i tekhnika sohodni [Science and Technology Today]*, no. 10(51), pp. 1654-1669.
- [17] Kenneth O. Ogirri, Itohan Jacqueline Idugie (2024) A Comparative Analysis of Traditional versus Agile Project Management Methodologies on IT Project Outcomes. *Asian Journal of Research in Computer Science*, no.17(9). pp.1-12.
- [18] Mazur N. Y. (2023) Popularity of management methodologies in global practice. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. Vol. 7, no. 1. pp.140-152.
- [19] Poppendieck M., Poppendieck T. (2003) *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley
- [20] Schwaber K., Sutherland J. (2020) *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. *Scrum.org & Scrum Inc.* Available at: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> (accessed: 05 October 2025).
- [21] Anderson D. (2010) *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. New York: Blue Hole Press
- [22] Yahori Ya. *Yak zminiuietsia prodzhekt-menedzhment: 6 trendiv [How Project Management is Changing: 6 Trends]*: Laba LLC. Available at: https://laba.ua/blog/3059-yak-zminuyetsya-prodzhekt-menedzhment?utm_source (accessed: 05 October 2025).

Надійшла до редколегії 10.10.2025

Прийнята після рецензування 24.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347724pp56-64
UDC 65.011: 658.1

Dobrolezha Stanislav, Postgraduate student of the Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske
e-mail: dobrolezha.stanislav@gmail.com

Добролежа С.О., аспірант кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

Науковий керівник: Левчук К.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

UNIVERSITY AS A SYNERGY OF THE ACADEMIC ENVIRONMENT AND THE BUSINESS MODEL

УНІВЕРСИТЕТ ЯК СИНЕРГІЯ АКАДЕМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

The article analyses the contemporary transformation of universities, which are increasingly combining their academic functions with strategies characteristic of the business environment. The present study examines the impact of reduced budgetary funding, digitalization, and global competition on the evolution of management models in higher education institutions. This text focuses on the processes of knowledge commercialization, technology transfer, fundraising, and marketing within the university sector. The integration of academic and business logics has been demonstrated to be conducive to the sustainable development of universities. However, this integration also poses risks to academic freedom and fundamental research.

Key words: university, business model, financing, fundraising, commercialization.

У дослідженні обґрунтовано, що сучасний університет перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої одночасною дією зовнішніх (воєнний стан, глобальна конкуренція, цифровізація) та внутрішніх (дефіцит фінансування, зміна освітніх моделей, потреба в інноваціях) чинників. Традиційна академічна модель, заснована на автономії й суспільній місії, вже не забезпечує достатніх можливостей для стійкого розвитку, що сприяє формуванню гібридної – академічно-підприємницької – моделі університету.

Проаналізовано, що скорочення бюджетного фінансування, зокрема у зв'язку з пріоритетним спрямуванням ресурсів держави на оборону, суттєво посилює потребу у диверсифікації джерел доходів закладів вищої освіти. Університети змушені впроваджувати бізнес-орієнтовані інструменти, що включають проєктний менеджмент, маркетингові стратегії, комерціалізацію результатів наукових досліджень, партнерство з бізнесом та створення стартап-екосистем. У цьому контексті фандрейзинг та ендавмент-фонди стають ключовими елементами фінансової стабільності та довгострокового розвитку.

Цифровізація є не лише технологічною вимогою, а й механізмом підвищення конкурентоспроможності, прозорості та ефективності управління. Розбудова цифрових платформ, електронних сервісів та систем аналізу даних трансформує університет на киталт високотехнологічної організації, здатної функціонувати навіть у кризових умовах війни.

Наголошено, що процеси комерціалізації мають не лише переваги у вигляді підвищення інноваційності, фінансової незалежності та зростання привабливості для міжнародних партнерів, але й низку ризиків: загрозу знецінення академічних цінностей, посилення нерівності між факультетами, потенційні конфлікти інтересів та надмірну орієнтацію на прибуткові напрями досліджень. Це зумовлює потребу у виробленні збалансованої політики, що поєднує принципи академічної доброчесності з ефективністю бізнес-моделей.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що вдосконалення управлінських процесів є критично необхідним елементом стратегії розвитку українських

університетів у період війни та післявоєнного відновлення. Перехід до стратегічно орієнтованого, гнучкого та інноваційного управління підвищує адаптивність ЗВО, зміцнює взаємодію з бізнесом та громадянським суспільством, розширює можливості міжнародної кооперації та створює підґрунтя для формування сучасної, конкурентоспроможної та стійкої системи вищої освіти.

Ключові слова: університет, бізнес-модель, фінансування, фандрайзинг, комерціалізація.

JEL Classification: L26, M10

Introduction. In the 21st century, universities find themselves at the intersection of two coordinate systems: the academic mission of knowledge creation and the market logic of efficiency and competition. The classical university was founded on the principles of autonomy, academic freedom, and social responsibility. However, contemporary trends demand that higher education institutions (HEIs) develop entrepreneurial models, diversify funding sources, and actively engage with the market [1].

The situation in Ukraine is further complicated by the state of war, which has led to reductions in government funding, relocation of universities, a decrease in student enrollment, and the need for extensive digitalization. The Ministry of Education and Science has reported that the budgetary expenditure on higher education decreased by more than 18 % in the 2023–2024 period, while defence spending increased by almost 100 %. Consequently, academic institutions find themselves compelled to adapt by incorporating business management methodologies, seeking external investment, and commercializing the outcomes of research and development initiatives.

Analysis of recent research and publications. Analysis of recent research and publications. The transformation of universities into hybrid institutions that integrate academic and business functions has been increasingly studied by both domestic and foreign scholars. Ukrainian researchers who have addressed issues of entrepreneurial development, financial diversification, and management in higher education include I. Petrenko, L. Koval, and T. Hryhorenko. Attention has also been paid to the impact of the ongoing war on the financial sustainability, digitalization, and strategic management of higher education institutions. Foreign scholars examining theoretical and practical aspects of university management, commercialization of research, and entrepreneurial models include H. Etzkowitz, M. Clark, J. Goddard, D. Bell, and R. Clark. Thus, the issue of developing management models that combine academic and business logics in modern universities remains highly relevant.

Formulation of the article's goals. The purpose of the article is threefold: firstly, to analyse the essence of a modern university as a synergy of academic and business models; secondly, to identify the causes of commercialisation, its risks and prospects; and thirdly, to justify the need to improve management processes and digital development strategies for higher education institutions.

Presentation of the main material. The classical model described by J. Newman and K. Jaspers emphasizes the priority of autonomous scientific activity, the formation of critical thinking, and the education of an intellectual elite. The academic environment is not profit-oriented by nature; its key characteristics are freedom of research, openness, and public access to knowledge [2].

Since the second half of the 20th century, the concept of the “entrepreneurial university” has been developing, emphasizing the active economic role of universities—participation in the innovation market, cooperation with business, creation of startups, and active management of intellectual property [3].

Etzkowitz describes the university as an element of a triple helix: state—business—science, where higher education institutions become a source of technological breakthroughs and an element of economic development [4].

Today, there is a hybrid model that combines academic standards with business processes (fundraising, marketing, management, project management). It does not replace academic logic, but complements it with mechanisms for adapting to modern challenges.

The main prerequisite for the business-oriented transformation of universities is the reduction of budget funding.

Financial pressure is a key factor in changing the logic of university management. According to the World Bank (2024), the share of public spending on education in Ukraine fell from 6.2 % of GDP in 2012 to 4.4 % in 2023. The state of war has only widened this gap.

The overall structure of consolidated budget expenditures by functional classification is shown in Fig. 1.

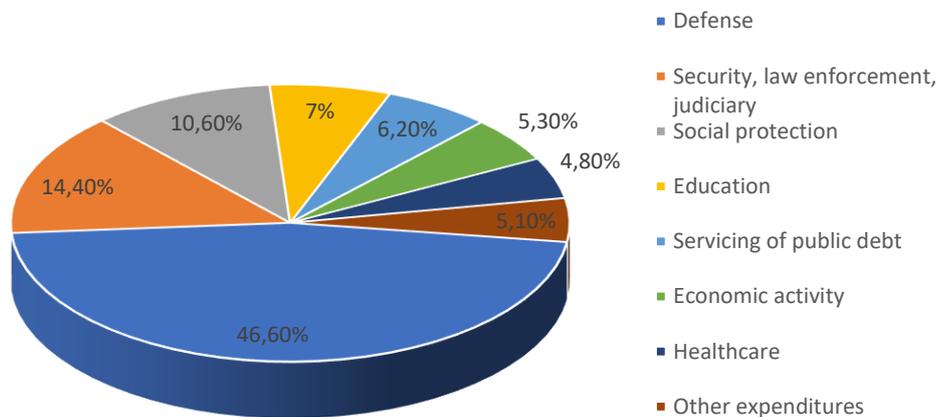


Fig. 1. Overall structure of consolidated budget expenditures in 2024

Source: compiled by the author based on [5]

Compared to 2023, the proportions of expenditures have not changed significantly overall.

In 2024, consolidated budget expenditures on education amounted to UAH 348.4 billion, of which state budget expenditures amounted to UAH 172.0 billion [5].

The disbursement of the funds is outlined as follows:

A budget of UAH 100.9 billion was allocated for the payment of salaries to teachers (educational subsidy), with more than 460,000 teaching staff receiving salaries through the subsidy.

A budget of UAH 46 billion was allocated for the sphere of higher education, including state grants. For the first time, the state provided grants for higher education to 13,000 people, totalling 143.9 million hryvnia from the budget.

The total expenditure was 1.4 billion hryvnia. This was allocated for the publication and purchase of textbooks. As a result of this allocation, 8,944,000 copies of textbooks were published for 7th and 11th grade students, as well as for people with special educational needs. Furthermore, textbooks in Braille were also published.

The financial resources allocated for the construction of shelters in general secondary education institutions amounted to 1.3 billion hryvnia. These funds were earmarked for the construction of shelters in 62 schools located in frontline regions, including Dnipropetrovsk, Zaporizhzhia, Mykolaiv, Odesa, Sumy, Kharkiv, Kherson, and Chernihiv.

The total budget for the programme is 1.1 billion hryvnia, to be allocated towards the provision of meals for one million primary school pupils enrolled in general secondary education institutions.

An additional 1.3 billion hryvnia is earmarked for the implementation of the New Ukrainian School programme, with the objective of enhancing the quality of general secondary education, ensuring its modernity and accessibility.

The total expenditure amounted to 1.0 billion hryvnia, which was allocated for the procurement of 417 school buses.

The financial resources allocated to this initiative amounted to 829.6 million hryvnia. The budget was earmarked for the acquisition of equipment, the establishment and modernisation of canteens (food blocks) within general secondary education institutions. A portion of these funds was

designated for the reconstruction and major repairs of canteens (food blocks) in 173 educational institutions.

The financial provision for the creation of training and practical centres for modern vocational (vocational and technical) education is set at 522.1 million hryvnia, with the objective being the establishment of 88 training and practical centres.

The financial provision for the provision of state support to persons with special educational needs is set at 286.1 million hryvnias. The purpose of this provision is to provide additional psychological, pedagogical, and corrective and developmental services to nearly 48,000 children in various educational institutions.

Thus, only 13.2 % of the consolidated budget allocated to education was spent on higher education.

The dynamics of higher education funding in Ukraine during 2019-2024 are shown in Fig. 2.

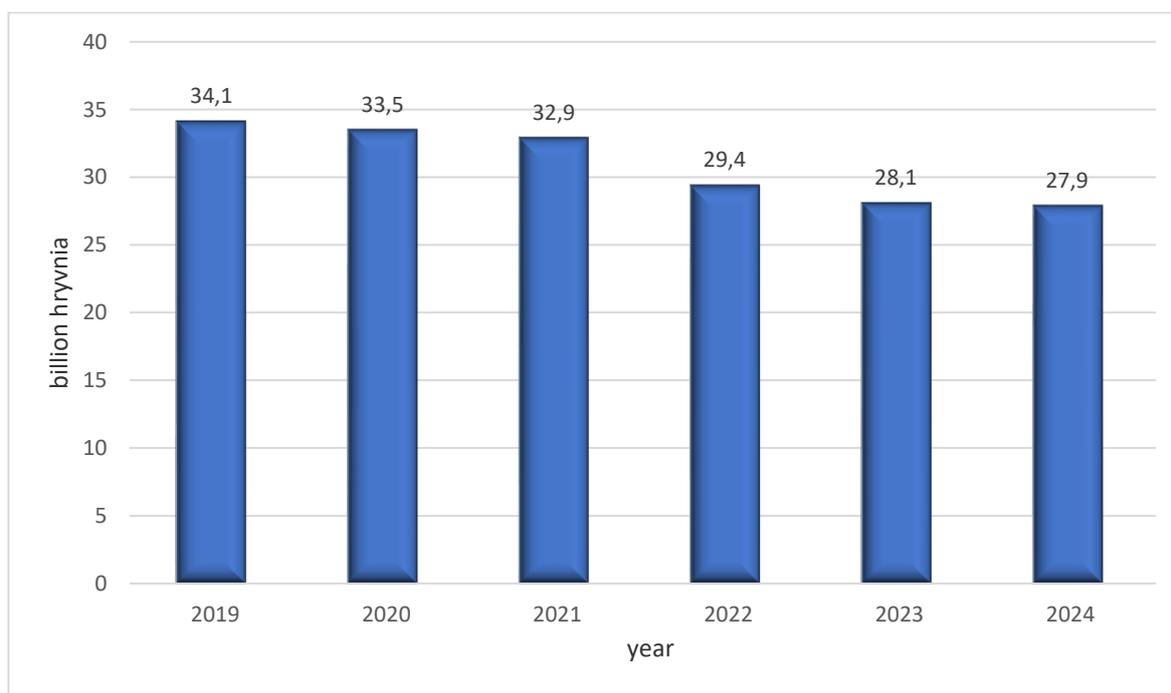


Fig. 2. Dynamics of higher education funding in Ukraine for 2019-2024
 Source: compiled by the author based on [5]

Consequently, HEIs are compelled to address the deficit in income by diversifying their financial resources. Diversification can be defined as the practice of not relying on a single source, but rather having several.

In addition to state funding and funds received by the university from contract-based education, the following may be considered: grants from international organisations (Erasmus+, Horizon Europe, USAID, UNDP); business projects, consulting, research funded by companies; paid educational services (short programmes, courses, professional development); donations, charity, patronage; rental of university premises and infrastructure; fundraising campaigns (donors, alumni); university start-ups, commercialisation of intellectual property; joint programmes with foreign universities.

The subsequent prerequisite pertains to the existence of competition within the global and domestic market for educational services. The numerical trend demonstrates a decline in the number of applicants: in 2010, there were over 1.8 million students in Ukraine, and in 2023, this figure was reduced to 1.1 million. This has resulted in a heightened sense of competition among educational institutions for prospective students.

The subsequent phase entails the process of digitisation and the modification of educational models. Following the year 2020, digital technologies were identified as being critical for ensuring continuity of learning. Since 2022, they have been vital in wartime conditions (Smith, 2023).

Digitalization encompasses a range of components, including remote formats, LMS platforms, electronic libraries, digital educational trajectories, and automated management systems.

The fundamental components of digitalisation are illustrated in Fig. 3.

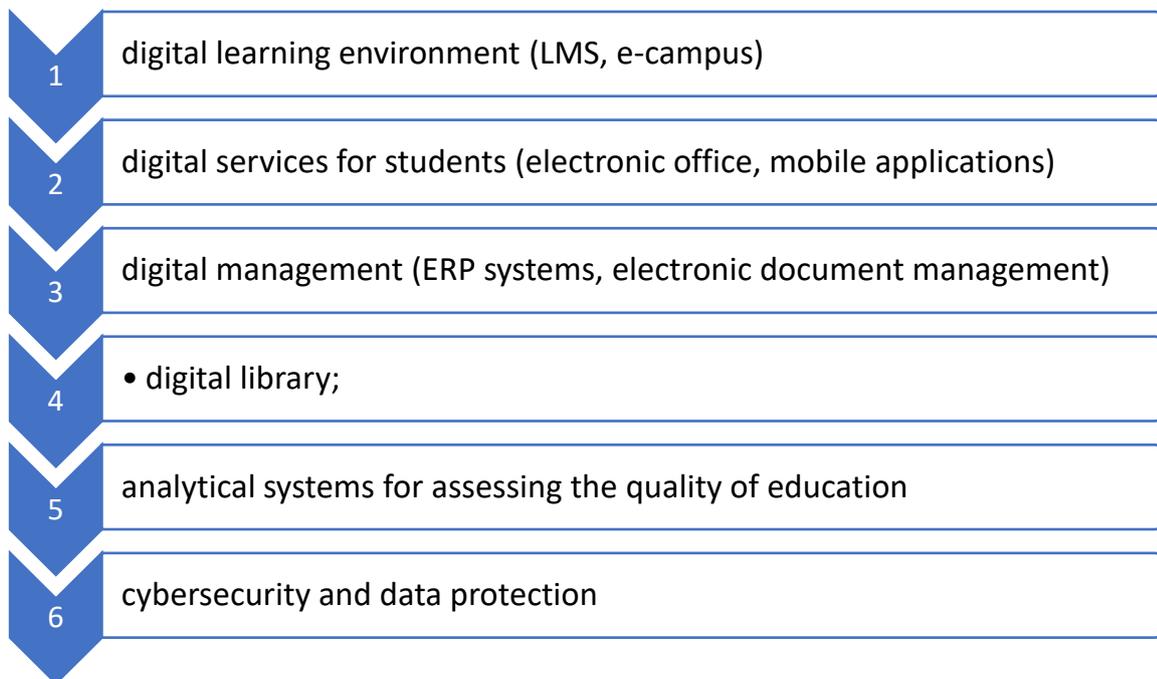


Fig. 3. Structure of the university's digital transformation

Source: compiled by the author based on [1-4]

The advancement of digitalization has resulted in the university's transition towards a high-tech company model, while maintaining its commitment to academic integrity.

Fundraising has emerged as a significant source of financial support. The following elements are encompassed therein:

The following sources of funding may be considered: grants from international organizations; corporate partnerships; charitable contributions; patronage programmes; crowdfunding platforms.

In 2023, more than 62 % of Ukrainian higher education institutions participated in international grant programmes [5].

The integration of fundraising practices within the operations of higher education institutions necessitates the establishment of a comprehensive and long-term policy for the attraction of resources. First and foremost, this encompasses the preparation of high-quality applications and program proposals that explicitly delineate the objectives, anticipated outcomes, and rationale for the necessity of financial support. It is imperative to regard fundraising not as a one-time undertaking, but as an integral component of the university's strategic financial management framework. Concurrently, it is imperative to ensure the professional presentation of projects and to generate interest in them among potential donors, partners, and benefactors. It is equally important to establish effective communication with the public and to identify individuals or organizations willing to provide voluntary financial support based on trust in the institution's mission and values.

The contemporary environment for attracting extrabudgetary resources is characterized by elevated levels of competition and the absence of territorial restrictions: universities compete for grants, charitable contributions, and investments on a global scale. The multi-channel financing mechanism encompasses public and private funds, as well as charitable organizations and the

corporate sector, which collectively constitute a substantial proportion of the financial support for educational and scientific institutions in numerous countries.

The growth in the number of higher education institutions seeking to diversify their financial flows is accompanied by a number of systemic problems. The following challenges have been identified as being of particular significance:

It is evident that the current legislative framework pertaining to tax incentives for philanthropy is inadequate.

A paucity of a philanthropic culture in Ukraine.

An absence of sufficient differentiation between universities.

It is evident that there is a tendency to underestimate the potential of graduates.

The absence of organized, professional fundraising structures is a salient issue.

The present study explores the issue of institutional mistrust between the academic sector and business.

It is evident that endowment funds represent a highly efficacious instrument in the realm of long-term fundraising within the university sector. These funds are accumulated through voluntary contributions or targeted investments, which are strategically allocated to financial instruments with the objective of generating consistent revenue. A salient feature of such funds is that the principal amount of contributions remains untouched, with only investment income being utilised. This approach is intended to ensure the continuity of funding and to facilitate the implementation of long-term development programmes by universities.

It is becoming increasingly evident that universities are registering an increasing number of patents, in addition to creating a growing number of start-ups and licensing their developments. According to the State Intellectual Property Service, in 2022, university patents accounted for 19 % of all patents in Ukraine.

The following forms of commercialization are to be considered: licensing agreements; joint ventures with commercial entities; the provision of consultancy services; the sale of know-how; and student participation in start-ups.

In the contemporary era, the university has evolved into a brand, in addition to its role as an educational institution, and is engaged in a competitive pursuit of reputational capital.

The primary benefits of implementing business-oriented logic in the context of university management can be categorized as follows:

1. The concept of financial stability is of particular relevance in this context. Diversification of income sources is a key factor in reducing reliance on the state budget.

2. It is evident that innovation has been enhanced. The transfer of technology and the establishment of new enterprises have been identified as significant contributors to the development of novel products.

3. The presence of competition in the global market is a key factor in understanding the dynamics of international trade. Marketing and digitalization have been identified as key factors in the increased appeal of higher education institutions to foreign students.

4. The relevance of educational programmes. A collaboration with a commercial enterprise can provide an opportunity to update the content of education.

The risks associated with this process are as follows:

1. This situation constitutes a threat to academic freedom. The process of commercialization has the potential to influence the direction of research, leading to an emphasis on areas that are deemed to be financially viable.

2. The process of education becoming a fungible good. It is evident that students begin to adopt a consumerist mindset, as opposed to that of researchers or citizens.

3. The existence of inequality between faculties is hereby noted. It is evident that the field of applied sciences is receiving a greater proportion of financial resources, while the humanities are experiencing a decline in funding.

4. Conflicts of interest. The execution of commissioned research can be susceptible to the introduction of bias.

It is imperative that universities enhance their management processes, as martial law considerably increases the demand for expeditious decision-making, effective resource utilization, and ensuring operational stability. The repercussions of armed conflict are manifold, encompassing substantial losses with regard to financial, human resource, and infrastructure dimensions. Consequently, higher education institutions are compelled to transition to a more rational, business-oriented management logic, predicated on strategic planning, risk management, and diversification of funding sources. The enhancement of management mechanisms has been demonstrated to engender greater adaptability in higher education institutions in crisis situations. Furthermore, such enhancements have been shown to engender opportunities for the expansion of partnerships, the intensification of fundraising, and the introduction of innovative models for the organization of the educational process. Moreover, a contemporary approach to management has been demonstrated to engender heightened stakeholder confidence, greater transparency of internal procedures, and the establishment of a sustainable competitive position for universities in the education market. This is of critical importance in the period of post-war recovery.

Conclusions. A synthesis of the extant research results indicates that Ukrainian universities are experiencing a period of considerable transformation, precipitated by a confluence of military challenges, budgetary constraints, and mounting demands of the global education market. The integration of business-oriented approaches, the development of fundraising and digital solutions are necessary conditions for increasing the sustainability and competitiveness of higher education institutions. Concurrently, the commercialisation of university activities carries with it inherent risks to academic autonomy and the preservation of scientific priorities, necessitating a balanced management policy. The analysis confirms that the effectiveness of a modern university is determined by its ability to combine its traditional academic mission with innovative management models. Prospects for further research include the study of endowment fund models, mechanisms for university-business interaction in the post-war period, and the development of indicators for assessing the effectiveness of HEI digital transformation. The results obtained can serve as a basis for the formulation of strategies for the development of higher education in Ukraine in conditions of prolonged instability and future reconstruction.

References

- [1] Yurchyshena L.V. (2020) Vyznachennia biznes-modeli universytetu na osnovi syntezy pidkhodiv do biznes modeli pidpriemstva [Definition of the university business model based on the synthesis of approaches to enterprise business models]. *Economics and Organization of Management*, no. 4, pp. 25–34. DOI:10.31558/2307-2318.2020.4.25
- [2] Olesnevych O.M. (2022) Pidpriemnytskyi universytet yak model rozvytku zakladu vyshchoi osvity [Entrepreneurial university as a model of higher education institution development] [Electronic resource] // Collection of materials of VI International Scientific and Practical Conference "Strategic Imperatives of Modern Management", October 21, 2022. Kyiv: KNEU, 2022. P. 62-65. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39051> (accessed: 29 September 2025).
- [3] Olesnevych O.M. (2023) Kontseptualni osnovy formuvannia «pidpriemnytskoho universytetu» [Conceptual foundations for the formation of the "entrepreneurial university"]. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, no. 32(3), pp. 111–128. DOI:10.33111/vz_kneu.32.23.03.10.073.079
- [4] Kazak O.O. (2021) Suchasna kontseptsiiia rozvytku pidpriemnytskoho universytetu v Ukraini [Modern concept of entrepreneurial university development in Ukraine]. *Innovations of higher education of Ukraine and the EU in the modern information society: collection of scientific works*. Kyiv, pp. 66–70.
- [5] Ministry of Education and Science of Ukraine. 1.943 billion UAH allocated for financing education and science in 2025. Ministry of Education and Science of Ukraine. Available at: <https://mon.gov.ua/news/1943-mlrd-hrn-vydileno-na-finansuvannia-osvity-i-nauky-u-2025-rotsi> (accessed: 29 September 2025).

- [6] Dzhus V.V. (2025) Subiektnist na neortodoksalnykh rynkakh yak konkurentna perevaha pidpriemnytskoho universytetu [Subjectivity in unorthodox markets as a competitive advantage of the entrepreneurial university]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, Vol. 32. DOI:10.20535/2307-5651.32.2025.328550
- [7] Gryshyna Y., Pyzhova M. (2022) Upravlinnia zakladom vyshchoi osvity: poshuk efektyvnoi modeli [Management of higher education institution: searching for an effective model]. *Economics and Region*, no. 2(85). DOI:10.26906/EiR.2022.2(85).2623
- [8] Radko N., Belitski M., Kalyuzhnova Y. (2023) Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 48, pp. 955–1044. DOI:10.1007/s10961-022-09926-0
- [9] Three steps for universities to become entrepreneurial: a case study of entrepreneurial process and dynamic capabilities // *The Journal of Technology Transfer*. 2024. Vol. 49. P. 2035–2055. DOI:10.1007/s10961-024-10099-1
- [10] Andriushchenko K., Liezina A., Kuchai O., Petukhova H. (2022) Corporate university as a business accelerator in the field of education. *World*, no. 3, pp. 657–671. DOI:10.3390/world3030036
- [11] Zayets S.V. (2023) Pidtrymka studentskoho pidpriemnytstva v zakladakh vyshchoi osvity: neobkhdnist ta stan realizatsii [Supporting student entrepreneurship in higher education institutions: necessity and state of implementation]. *Transformational Economics*, no. 4. DOI:10.32782/2786-8141/2023-4-7
- [12] Tarasenko S.I., Levchuk K.O. (2025) Transformatsiini trendy v osviti ta yikh vplyv na stratehichnyi rozvytok ZVO Ukrainy [Transformational trends in education and their impact on the strategic development of Ukrainian HEIs]. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, no. 1(10), pp. 116-126.
- [13] Levchuk K. (2024) Higher education in Ukraine under martial law: challenges and ways of recovery. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 2(43), pp. 87-101.

Список використаної літератури

1. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 25–34. DOI:10.31558/2307-2318.2020.4.25
2. Олесевич О. М. Підприємницький університет як модель розвитку закладу вищої освіти. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф», 21 жовт. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 62–65. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39051> (дата звернення 29.09.2025).
3. Олесевич О. М. Концептуальні основи формування «підприємницького університету». *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*. 2023. № 32(3). С. 111–128. DOI:10.33111/vz_kneu.32.23.03.10.073.079
4. Казак О. О. Сучасна концепція розвитку підприємницького університету в Україні. *Innovations of higher education of Ukraine and the EU in the modern information society: зб. наук. праць*. К., 2021. С. 66–70.
5. МОН України. 1,943 млрд грн виділено на фінансування освіти і науки у 2025 році. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/1943-mlrd-hrn-vydileno-na-finansuvannia-osvity-i-nauku-u-2025-rotsi> (дата звернення: 29.09.2025).
6. Джус В. В. Суб'єктність на неортодоксальних ринках як конкурентна перевага підприємницького університету. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. Т. 32. № (32). DOI:10.20535/2307-5651.32.2025.328550
7. Gryshyna Y., Pyzhova M. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. *Економіка і регіон*. 2022. № 2(85). DOI:10.26906/EiR.2022.2(85).2623
8. Radko N., Belitski M., Kalyuzhnova Y. Conceptualising the entrepreneurial university: the stakeholder approach. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Vol. 48. P. 955–1044. DOI:10.1007/s10961-022-09926-0

9. Three steps for universities to become entrepreneurial: a case study of entrepreneurial process and dynamic capabilities. *The Journal of Technology Transfer*. 2024. Vol. 49. P. 2035–2055. DOI:10.1007/s10961-024-10099-1
10. Andriushchenko K., Liezina A., Kuchai O., Petukhova H. Corporate University as a Business Accelerator in the Field of Education. *World*. 2022. Vol. 3, № 3. P. 657–671. DOI:10.3390/world3030036
11. Заєць С.В. Підтримка студентського підприємництва в закладах вищої освіти: необхідність та стан реалізації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4. DOI:10.32782/2786-8141/2023-4-7
12. Тарасенко С.І., Левчук К.О. Трансформаційні тренди в освіті та їх вплив на стратегічний розвиток ЗВО України. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. № 1 (10). 2025. С.116-126.
13. Levchuk K Higher education in Ukraine under martial law: challenges and ways of recovery. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. №2(43)

Надійшла до редколегії 14.10.2025

Прийнята після рецензування 28.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347734pp65-74
УДК 65.656

Коренюк П.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID: 0000-0001-8321-3199
e-mail: korenyukp@gmail.com

Дмитроченко М.В., аспірант кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID: 0009-0007-6393-2947
e-mail: dmitrochenkovni@gmail.com

Коренюк Л.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри транспортних технологій та міжнародної логістики
Університет митної справи і фінансів, м. Дніпро
ORCID: 0000-0003-3187-3288
e-mail: lusikorenyuk@gmail.com

Koreniuk Petr, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Dmytrochenkov Mykyta, Postgraduate student of the Department of Management Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Korenyuk Ludmila, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Technologies and International Logistics University of Customs and Finance, Dnipro

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

HEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING AN INNOVATIVE MODEL OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню інноваційних моделей підприємництва в цифровій економіці України, що характеризуються адаптивністю до ринкових змін, використанням цифрових платформ та інтеграцією передових технологій. Встановлено ключову роль урядових ініціатив, зокрема Diia.City та платформи «Дія», у спрощенні бізнес-процесів, зниженні бюрократичних бар'єрів та стимулюванні цифрових інновацій. Обґрунтовано значення цифрових технологій, колаборативних мереж, гнучкого лідерства та безперервного навчання для розвитку стартапів. Проаналізовано вплив спрощених систем оподаткування, грантових програм та законів про цифрову інфраструктуру на формування сприятливого підприємницького середовища. Доведено, що інтегровані цифрові сервіси, освітні ініціативи та міжнародне співробітництво сприяють трансформації України в регіональний інноваційний хаб, незважаючи на виклики.

Ключові слова: інновації, цифрова економіка, підприємництво, Diia.City, цифрові платформи, спрощене оподаткування, грантові програми, цифрова інфраструктура.

This article explores innovative entrepreneurship models within Ukraine's digital economy, emphasizing their adaptability to market changes, utilization of digital platforms, and integration of advanced technologies. It establishes the pivotal role of government initiatives, such as Diia.City and the Diia platform, in streamlining business processes, reducing bureaucratic barriers, and fostering digital innovation. The study highlights the significance of digital technologies, collaborative networks, agile leadership, and continuous learning in driving startup development. The impact of simplified taxation systems, grant programs, and digital infrastructure legislation on creating a conducive entrepreneurial ecosystem is analyzed. Integrated digital services, exemplified by the e-

Entrepreneur platform, have revolutionized business operations by enabling rapid online processes, minimizing corruption, and enhancing economic resilience. Furthermore, educational initiatives like Diia.Education and international collaborations, such as the European Innovation Council's grant programs, are shown to bolster human capital and facilitate access to global markets. The article substantiates the transformation of Ukraine into a regional innovation hub through synergistic policies, including tax incentives, funding mechanisms, and legislative frameworks, despite ongoing challenges. It underscores the critical role of digital infrastructure, human capital development, and international partnerships in aligning Ukraine's entrepreneurial ecosystem with global standards, particularly in sectors like artificial intelligence, deep tech, and green energy. The findings demonstrate that these efforts collectively enhance the competitiveness and sustainability of Ukrainian enterprises, positioning the country as a leader in Europe's digital economy.

Key words: *innovation, digital economy, entrepreneurship, Diia.City, digital platforms, simplified taxation, grant programs, digital infrastructure.*

JEL Classification: *O31, O38, L26, M13, F63*

Постановка проблеми. У контексті глобальної цифрової трансформації економіки, де технологічні зміни визначають конкурентоспроможність, Україна потребує адаптації інноваційних моделей підприємництва до викликів війни, економічної нестабільності та інтеграції в європейський простір. Актуальність теми зумовлена роллю цифрової економіки у відновленні та зростанні, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів і стійкість підприємств через впровадження хмарних обчислень, великих даних і штучного інтелекту. Це пов'язано з науковими завданнями розвитку теорій підприємництва в цифровому середовищі та практичними аспектами, зокрема спрощенням регуляторного середовища й залученням інвестицій через ініціативи на кшталт Diia.City та платформи «Дія». Для науки це означає обґрунтування нових парадигм цифрової трансформації, для практики – рекомендації щодо модернізації бізнесу та інтеграції в глобальні ринки. Дослідження механізмів фінансування, людського капіталу та міжнародного співробітництва є ключовим для стійкого економічного прогресу та посилення конкурентоспроможності України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження інноваційних моделей підприємництва в цифровій економіці України є важливим напрямом економічної науки. Т. Олешко та ін. [1] і Я. Колодінська та Г. Великоіваненко [2] підкреслюють значення моделей freemium та IT-продуктів для залучення клієнтів і створення нових цінностей. Л. Шостак та І. Більоч [3] акцентують на ролі цифрових технологій, таких як аналітика даних і автоматизація, для адаптації бізнес-моделей до ринкових змін. О. Лобода і Н. Кириченко. [4] та С.В. Кириленко [5] досліджують електронну комерцію та інноваційні екосистеми, наголошуючи на співпраці держави, бізнесу й науки. О. Ольшанська та Б. Бондаренко доводять, що цифрові бізнес-моделі є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні [6]. Незважаючи на значний прогрес у цих дослідженнях, низка аспектів залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, більшість праць не враховують специфіку постконфліктного контексту України, де воєнні та економічні виклики ускладнюють цифрову трансформацію. Також бракує комплексного аналізу взаємодії державних ініціатив, таких як Diia.City і платформа «Дія», з приватними інноваційними моделями, що обмежує розуміння їхнього впливу на стійкість і глобальну конкурентоспроможність бізнесу. Крім того, недостатньо уваги приділено ролі людського капіталу та міжнародного співробітництва в масштабуванні інноваційних екосистем.

Метою статті є теоретичні засади формування інноваційної моделі підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки, аналіз їхньої ролі у підвищенні конкурентоспроможності через інтеграцію цифрових технологій та державних ініціатив, таких як Diia.City і платформа «Дія», у порівнянні з традиційними підходами.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні моделі підприємництва в цифровій економіці України представляють динамічний підхід до створення та розвитку бізнесу, використовуючи передові технології та сприятливі екосистеми. Ці моделі характеризуються

здатністю швидко адаптуватися до змін на ринку, використовувати цифрові платформи для ефективної діяльності та капіталізувати зростаючий технологічний сектор країни. В основі інноваційного підприємництва в Україні лежить прагнення уряду сприяти створенню цифрового середовища, про що свідчать такі ініціативи, як Diiа.City та програми електронного резидентства.

Ці державні зусилля формують фундамент, на якому будуються ключові компоненти інноваційних моделей, забезпечуючи їхню стійкість і масштабованість. Зокрема, інтеграція цифрових технологій, співпраця через відкриті інноваційні мережі та фокус на безперервному навчанні та адаптації стають рушійними силами сучасного українського бізнесу. Українські підприємці все частіше використовують хмарні обчислення, аналітику великих даних та платформні інструменти для створення цінності та оптимізації операцій. Ця цифрова інтеграція не тільки зменшує бар'єри для входу на ринок, але й дозволяє швидко експериментувати та впроваджувати інновації в бізнес-моделі, що дає змогу українським стартапам конкурувати на глобальному рівні [7]. Щоб глибше зрозуміти, як ці компоненти взаємодіють у реальному підприємницькому середовищі, розглянемо їхній структурований огляд у формі табл. 1, яка ілюструє вплив на українських підприємців.

Таблиця 1. Компоненти підприємницької екосистеми та їх вплив на українських підприємців

Компонент	Опис	Вплив на українських підприємців
Цифрові технології	Інтеграція хмарних обчислень, великих даних і платформних інструментів	Знижують бар'єри для входу, забезпечують швидкі інновації
Колаборативні мережі	Міжрегіональні команди та партнерства	Полегшують доступ до експертизи та ринкових можливостей
Гнучке лідерство	Візіонерське та адаптивне управління	Дозволяє швидко реагувати на зміни ринку
Безперервне навчання	Постійний розвиток навичок і здобуття знань	Дозволяє йти в ногу з технологічним прогресом
Альтернативне фінансування	Нові механізми залучення коштів і вдосконалена оцінка ризиків	Зменшують обмеження традиційного фінансування

Джерело: побудовано авторами за [7]

Ця екосистема компонентів набуває особливого значення завдяки активній ролі українського уряду, який не лише створює нормативне підґрунтя, але й безпосередньо стимулює його розвиток. Завдяки таким ініціативам, як Diiа.City, що пропонує знижені податкові ставки та гнучкі правила ведення бізнесу для ІТ-компаній, а також запровадження електронного резидентства для іноземних підприємців, Україна створює сприятливе підґрунтя для цифрових інновацій. Ці зусилля, у поєднанні з міжнародним співробітництвом та фінансуванням з боку європейських агентств, позиціонують Україну як провідного технологічного інноватора в регіоні, незважаючи на виклики, пов'язані з тривалими конфліктами.

Саме на основі цього урядового фундаменту розгортається глибша трансформація бізнес-процесів через цифровізацію, яка стає каталізатором для радикальних змін у способах створення та функціонування підприємств. На чолі цієї цифрової революції стоїть платформа «Дія», яка стала наріжним каменем стратегії цифрової економіки України. Запущена в 2021 році, вона значно спростила процес реєстрації та управління бізнесом, дозволивши підприємцям з безпрецедентною легкістю та швидкістю орієнтуватися в бюрократичних процедурах. З моменту створення платформи понад 800 000 українців скористалися нею для реєстрації нових підприємств, скоротивши цей процес з місяця до 15-30 хвилин [8].

Розвиваючи успіх «Дії», уряд інтегрував спеціалізовані сервіси, які роблять цифровізацію ще більш всеохопною та доступною для щоденних операцій підприємців. Сервіс

e-Entrepreneur, інтегрований у платформу Diia, демонструє комплексний підхід до спрощення бізнес-процесів. Він дозволяє підприємцям виконувати широкий спектр завдань в режимі онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, внесення змін, сплату податків та прийняття на роботу співробітників. Це універсальне цифрове рішення ефективно усунуло значну частину традиційної бюрократії, мінімізувало можливості для корупції та підвищило загальну економічну стійкість. Поряд з Diia працюють інші інноваційні платформи, такі як Diia.Business та акселератор Vidvazhna, які пропонують індивідуальну підтримку для автоматизації бізнесу та впровадження передових цифрових рішень [9].

Така комплексна цифрова інфраструктура досягається не лише через технологічні інструменти, але й завдяки стратегічній державній підтримці, яка охоплює фінансові, регуляторні та освітні аспекти. Уряд України впровадив низку заходів підтримки, що варіюються від спрощення оподаткування до програм грантів та законів про цифрову інфраструктуру. Однією з найвпливовіших політик стало впровадження спрощених систем оподаткування для технологічних стартапів та ІТ-компаній. Загальна спрощена система дозволяє малим підприємствам обирати фіксований податок на прибуток у розмірі 5% без ПДВ або 3% з ПДВ, а режим Diia City пропонує 5% податок на доходи працівників та 9% податок на вилучений капітал [10].

Для чіткішого уявлення про спектр цих політик звернімося до табл. 2, яка систематизує їхній опис та вплив на цифрову економіку.

Таблиця 2. Державна політика підтримки підприємництва та цифрової економіки

Політика	Опис	Вплив
Спрощене оподаткування	Єдиний податок 5% або 3% для малого бізнесу; режим «Дія City» із податком 5% на дохід працівників	Зменшення податкового навантаження, спрощена звітність
Грантові програми	Мікрогранти до 8 млн грн; великі проекти фінансування, як-от €20 млн «Seeds of Bravery»	Початкове фінансування для стартапів, підтримка deep-tech інновацій
Закони про цифрову інфраструктуру	Закон «Про стимулювання розвитку цифрової економіки»; понад 70 цифрових законів	Правова база для цифрової економіки, удосконалення цифрових послуг

Джерело: побудовано авторами за [8,9,10]

Серед цих грантових програм особливе місце посідають ініціативи, спрямовані на ранні стадії розвитку, які доповнюють законодавчі реформи та створюють замкнене коло підтримки. Урядові програми грантів відіграли вирішальну роль у розвитку цифрового підприємництва. Ці ініціативи варіюються від мікрогрантів для створення нових підприємств до значного фінансування стартапів у сфері глибоких технологій. Проект Seeds of Bravery з фінансуванням у розмірі 20 мільйонів євро дав змогу стартапам перейти від концепції до комерційного прототипу в таких секторах, як штучний інтелект, робототехніка та кібербезпека. Паралельно створювалася надійна цифрова інфраструктура за допомогою законодавчих заходів. Закон «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» у 2022 році започаткував правову базу Diia.City, а загалом Україна прийняла понад 70 законів, пов'язаних з цифровими технологіями, включаючи нормативні акти щодо електронної ідентифікації та цифрових підписів [11].

Таким чином, синергія між спрощеним оподаткуванням, цільовими програмами грантів та комплексними законами про цифрову інфраструктуру не просто накопичує окремі елементи, а створює цілісну екосистему, яка трансформує виклики в можливості. Ці підтримуючі державні політики не тільки зменшили бар'єри для входу нових підприємств, але й надали необхідні ресурси та правову базу для масштабування та інновацій. В результаті Україна швидко стає лідером цифрової економіки в Європі, демонструючи надзвичайну стійкість навіть в умовах значних викликів.

Ця стійкість значною мірою залежить від центрального елемента – інтегрованих цифрових послуг, які слугують технологічним мостом між політикою та практикою, забезпечуючи безперервну операційну ефективність. Центральним елементом цього успіху стали інтегровані цифрові послуги, які забезпечили технологічну основу для ефективного функціонування підприємств. Платформа e-Entrepreneur є яскравим прикладом революцізації бізнес-операцій через інтеграцію. Вона пропонує набір основних послуг, включаючи онлайн-реєстрацію бізнесу, уніфіковані рахунки для сплати податків, цифрову реєстрацію працівників та відкриття банківських рахунків безпосередньо в партнерських установах. Така інтеграція дозволяє підприємцям за лічені хвилини виконувати завдання, які раніше займали тижні [12].

Проте справжня цінність цих послуг розкривається саме в контрасті з реаліями, де вони відсутні, підкреслюючи їхню роль як інструменту соціально-економічної рівності. Важливість цих інтегрованих послуг стає очевидною при розгляді викликів підприємців без доступу до таких платформ. Ці підприємства часто борються з обмеженим доступом до сучасних цифрових інструментів, прогалинами в цифрових навичках та недостатньою обізнаністю про доступні послуги підтримки. Фінансові обмеження ще більше ускладнюють ці проблеми, особливо для МСП. Вирішуючи ці проблеми, інтегровані цифрові послуги не тільки полегшують ведення бізнесу, але й підвищують загальну конкурентоспроможність та стійкість цифрових підприємств України.

Зрозуміло, що технологічна інфраструктура сама по собі недостатня без кваліфікованих кадрів, тому природним продовженням цифровізації стає фокус на розвитку людського капіталу – ключовому ресурсі для довгострокового зростання. Паралельно з розвитком цифрової інфраструктури особливого значення набули ініціативи з розвитку людського капіталу. Ці програми є критично важливими з огляду на унікальні виклики, що стоять перед країною, зокрема переміщення населення внаслідок війни, скорочення робочої сили та невідповідність кваліфікації. Зосереджуючись на системному підвищенні кваліфікації, перекваліфікації та цифровій грамотності, Україна активно працює над подоланням розриву між результатами освіти та потребами ринку. Ключові програми, такі як Diia. Education та національна освітня платформа Miiia, пропонують доступні можливості цифрового навчання мільйонам користувачів у поєднанні з урядовою стратегією WINWIN, спрямованою на розвиток талантів у 14 пріоритетних секторах [13].

Щоб оцінити масштаби цих зусиль, звернімо увагу на табл. 3, яка висвітлює ключові освітні та інноваційні ініціативи та їхній вплив на підприємницьке середовище.

Таблиця 3. Освітні та інноваційні ініціативи для розвитку підприємництва в Україні

Ініціатива	Сфера зосередження	Вплив
Diia.Education	Цифрове навчання та професійний розвиток	Охоплено майже 3 млн користувачів
Стратегія WINWIN	Розвиток талантів у 14 пріоритетних секторах	Узгодження підготовки кадрів із потребами економіки
Skills Alliance for Ukraine	Перепідготовка, акцент на вразливих групах	Спільна ініціатива на €700 млн
EIT Jumpstarter & Founders2Founders	Менторство та розвиток бізнесу	Посилення стартап-екосистеми та інвестиційних раундів

Джерело: побудовано авторами за [13]

Значення цих ініціатив виходить далеко за межі освіти, безпосередньо формуючи динаміку цифрового підприємництва та сприяючи структурним зрушенням в економіці. Вплив цих ініціатив з розвитку людського капіталу на цифрове підприємництво є значним. Вони призвели до швидкого зростання в секторах ІТ, глибоких технологій та зеленої енергетики, а також сприяли зростанню експорту та підтримці стійкої адаптації під час криз. Серед помітних досягнень – збільшення обсягів фінансування стартапів, підвищення їхнього рейтингу в

світових рейтингах та успішні прориви в галузі передових технологій. Завдяки інтеграції цифрових навичок, навчання з управління проектами та галузевих знань, ці ініціативи позиціонують Україну як новий інноваційний хаб.

Доповнюючи освітні реформи, створення спеціалізованих інфраструктурних об'єктів, таких як інноваційні кластери, забезпечує фізичне та організаційне втілення цих знань у практичні проекти. Важливим доповненням до цих освітніх ініціатив стало створення спеціалізованих інфраструктурних об'єктів. Інноваційні кластери та наукові парки відіграють ключову роль у стимулюванні інвестицій, співпраці та технологічного прогресу, служачи катализаторами інновацій та об'єднуючи стартапи, відомі компанії та академічні установи. Усередині цих кластерів спільні проекти перетворюють теоретичні знання на комерційно життєздатні рішення, демонструючи практичну силу колаборативного підходу. Спільні проекти в рамках цих інноваційних кластерів відіграли вирішальну роль у перетворенні наукових досягнень та підприємницьких ідей на реальні інновації [14].

Логічним розширенням внутрішньої інфраструктури стає відкриття до глобального простору, де міжнародні зв'язки перетворюють локальні інновації на конкурентні переваги на світовому рівні. Розширення міжнародних зв'язків стало логічним продовженням успішного розвитку внутрішньої інноваційної інфраструктури. Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у формуванні інноваційного підприємницького середовища України, відкриваючи нові можливості для фінансування та партнерства. Такі великі програми, як ініціатива Європейської ради з інновацій (EIC), пропонують значні гранти в розмірі від 300 000 до 500 000 євро для технологічних стартапів та малих і середніх підприємств у передових галузях. Ці ініціативи не тільки забезпечують необхідне фінансування, але й полегшують доступ до ширшої дослідницької та інноваційної програми ЄС «Горизонт Європа» [15].

Ці глобальні партнерства особливо посилюються через програми, орієнтовані на експорт, які слугують мостом між українськими інноваціями та європейськими ринками. Ініціативи з підтримки експорту відіграли важливу роль у зміцненні українських стартапів та технологічних компаній. Інтеграція в єдиний ринок ЄС, цільові програми грантів та розширений доступ до міжнародних мереж прискорення розвитку значно покращили здатність цих компаній проникати на ринки ЄС. Особливо впливовими були ініціатива EIC щодо фінансування в розмірі 20 млн євро та програма Seeds of Bravery, які дали змогу стартапам у сфері глибоких технологій розробляти та комерціалізувати проривні технології в секторах штучного інтелекту, робототехніки та кібербезпеки [16]. Для систематизації цих міжнародних зусиль розглянемо табл. 4, яка підкреслює їхню спрямованість та стратегічний вплив.

Таблиця 4. Міжнародні ініціативи підтримки інновацій в Україні

Ініціатива	Сфера зосередження	Вплив
EIC Grants	Технологічні стартапи у сфері кібербезпеки, ШІ, відновлюваної енергетики	Фінансування €300 000–€500 000, доступ до ринку ЄС
Seeds of Bravery	Деер-tech стартапи	Комерціалізація проривних технологій
Green Transition Alignment	Екологічне та кліматичне законодавство	Інтеграція з Європейським зеленим курсом
AI Center of Excellence	Розвиток та масштабування штучного інтелекту	Національний інноваційний пріоритет, міжнародна співпраця

Джерело: побудовано авторами за [15,16,18-21]

Нарешті, інтеграція цих міжнародних ініціатив у національні пріоритети, такі як зелена економіка та штучний інтелект, завершує картину всебічного розвитку, забезпечуючи стає та стратегічно орієнтоване зростання. Ініціативи України щодо переходу на зелену економіку та впровадження штучного інтелекту мають не менш важливе значення для формування підприємницького середовища в країні. Україна поступово приводить своє законодавство у

відповідність до Зеленої угоди ЄС шляхом реформування законодавства у сфері охорони навколишнього середовища та клімату, визначаючи сталий розвиток як один із основних напрямків післявоєнної відбудови. У сфері штучного інтелекту уряд створив Центр передового досвіду у сфері штучного інтелекту як флагманську ініціативу для сприяння тестуванню та масштабуванню технологій штучного інтелекту. Ці зусилля, підтримані такими політичними важелями, як спрощення регулювання та стимулювання фінансування досліджень і розробок, прискорюють розвиток інноваційної екосистеми України, приводячи її у відповідність до стандартів ЄС та глобальних партнерств [17-21].

Висновки. Дослідження інноваційних моделей підприємництва в цифровій економіці України дозволило встановити їх ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах воєнних і економічних викликів. Інтеграція цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, аналітика великих даних і штучний інтелект, у поєднанні з державними ініціативами, зокрема Diiа.City і платформою «Дія», сприяє спрощенню бізнес-процесів, зниженню бюрократичних бар'єрів і масштабуванню стартапів. Гібридні моделі підприємництва, що поєднують державну підтримку, приватні ініціативи та міжнародне співробітництво, створюють синергію, яка позиціонує Україну як регіональний інноваційний хаб. Особливе значення має розвиток людського капіталу через освітні програми, такі як Diiа.Education, що усуває дефіцит цифрових навичок. Рекомендується посилити підтримку інноваційних екосистем шляхом розширення грантових програм і спрощення доступу до міжнародних ринків.

Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз впливу воєнних факторів на цифровізацію, оцінку ефективності окремих державних ініціатив у довгостроковій перспективі та вивчення ролі штучного інтелекту в трансформації бізнес-моделей. Необхідно також дослідити механізми залучення іноземних інвестицій для масштабування глибоких технологій і зеленої економіки в Україні.

Список використаної літератури

1. Олешко Т., Попик Н., Макодзеба Д. Застосування інноваційних бізнес-моделей в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80>
2. Колодінська Я.О., Великоіваненко Г.І. Інноваційне підприємництво як чинник розвитку цифрової економіки: сучасні тенденції та виклики в Україні. *Economics and management*, 2023. №2. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2023.31>
3. Шостак Л. В., Більчоч, І. О. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*2025. № (2 (55)). С. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>
4. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №15. С. 172–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21>
5. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. №4 (284). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
6. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Journal of Strategic Economic Research*, 2024. №3. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
7. Zhang Y., Su Y., Wang S. Digital economy and entrepreneurial vitality: unveiling the impact and mechanisms through the lens of smart cities. *Scientific Reports*, 2025. №15(1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98014-y>
8. *Expansion of the e-Entrepreneur service empowers business in Ukraine*. e-Governance Academy. 2024. URL: <https://ega.ee/expansion-e-entrepreneur-ukraine/> (дата звернення 11.09.2025).

9. Motkin A. (2023). *Ukraine's Diia platform sets the global gold standard for e-government*. Atlantic Council. 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government/> (дата звернення 11.09.2025).
10. Priceand A., Rodríguez A. *Digital Public Infrastructure in Ukraine: Harnessing Technology for the Public Good*. New America. 2023. URL: <https://www.newamerica.org/the-thread/digital-public-infrastructure-ukraine-war/> (дата звернення 11.09.2025).
11. *The EU expands support for Ukraine tech start-ups with a €20 million funding boost*. (2025). Open Access Government. 2025. URL: <https://www.openaccessgovernment.org/the-eu-expands-support-for-ukraine-tech-start-ups-with-a-e20-million-funding-boost/195664/> (дата звернення 11.09.2025).
12. Sorokina A., LebedevaL. The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International journal of economical sciences*, 2025. № 19(1), pp. 303–314. DOI: <https://doi.org/10.15837/ajjes.v19i1.7161>
13. *Ukraine human capital chartbook*. Kyiv School of Economics - Kyiv School of Economics. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення 14.09.2025).
14. *Ukrainian innovation strategy and development of science parks – uniting the efforts of science, government and business - Better Regulation Delivery Office*. (2025). Better Regulation Delivery Office. URL: <https://brdo.com.ua/en/news/ukrayinska-strategiya-innovatsij-i-rozvytok-naukovyh-parkiv-yak-ob-yednaty-zusylyya-nauky-derzhavy-i-biznesu/> (дата звернення 14.09.2025).
15. *International coalition launched to support Ukraine's research and innovation ecosystem*. (2025). Research and innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/international-coalition-launched-support-ukraines-research-and-innovation-ecosystem-2025-07-11_en (дата звернення 14.09.2025).
16. *Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation*. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (дата звернення 14.09.2025).
17. Shyrokykh K. *Ukraine and the European Green Deal*. The Loop. 2024. URL: <https://theloop.ecpr.eu/ukraine-and-the-european-green-deal/> (дата звернення 18.09.2025).
18. Рябуха М.С., Цицоріна А.Є. Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. *Вісник ХНАУ. Серія: економіка АПК і природокористування*. 2007. №6. С. 96–100.
19. Пономарьова М. С., Шовкун Л. В., Савельєва О. М. Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2015. №1. С. 227–236.
20. Пономарьова М.С., Захаров І.К., Іваненко В.Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html (дата звернення 18.09.2025).
21. Lomovskiykh L., Ponomarova M., Chip, L. Krivosheya, E., Lisova O. Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263– 270. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapt.v2i37.230255>

References

- [1] Oleshko T., Popyk, N., Makodzeba, D. (2022). Zastosuvannia innovatsiinykh biznes modelei v Ukraini [Application of innovative business models in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80>
- [2] Kolodinska Ya. O., Velykoivanenko H. I. (2023). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak chynnyk rozvytku tsyfrovoy ekonomiky: suchasni tendentsii ta vyklyky v Ukraini [Innovative entrepreneurship as a factor in the development of the digital economy: current trends and

- challenges in Ukraine]. *Economics and management*, no.2, pp. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2023.31>
- [3] Shostak L.V., Biloch, I.O. (2025). Rozrobka biznes-modeli tsyfrovoyi transformatsii v Ukraini: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehichni oriientyry [Developing a digital transformation business model in Ukraine: challenges, opportunities and strategic guidelines]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 2 (55), pp. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>
- [4] Loboda O.M., Kyrychenko, N.V. (2023). Analiz biznes-modelei v tsyfrovii ekonomitsi [Analysis of business models in the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika*, no. 15, pp. 172–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.21>
- [5] Kyrylenko S.V. (2024). Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Formation of an innovative entrepreneurship ecosystem in the digital economy]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 4 (284), pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
- [6] Olshanska O.V., Bondarenko B.S. (2024). Tsyfrovii biznes-modeli yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digital business models as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises]. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 3, pp. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>
- [7] Zhang Y., Su, Y., Wang, S. (2025). Digital economy and entrepreneurial vitality: unveiling the impact and mechanisms through the lens of smart cities. *Scientific Reports*, no. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-98014-y>
- [8] Expansion of the e-Entrepreneur service empowers business in Ukraine. (2024). e-Governance Academy. Available at: <https://ega.ee/expansion-e-entrepreneur-ukraine/> (accessed 11 September 2025).
- [9] Motkin A. (2023). Ukraines Diia platform sets the global gold standard for e-government. Atlantic Council. Available at: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-diia-platform-sets-the-global-gold-standard-for-e-government/> (accessed 11 September 2025).
- [10] Priceand A., Rodríguez A. (2023). Digital Public Infrastructure in Ukraine: Harnessing Technology for the Public Good. *New America*. Available at: <https://www.newamerica.org/the-thread/digital-public-infrastructure-ukraine-war/> (accessed 11 September 2025).
- [11] The EU expands support for Ukraine tech start-ups with a €20 million funding boost. (2025). Open Access Government. Available at: <https://www.openaccessgovernment.org/the-eu-expands-support-for-ukraine-tech-start-ups-with-a-e20-million-funding-boost/195664/> (accessed 11 September 2025).
- [12] Sorokina A., Lebedeva L. (2025). The impact of digital transformation on enterprises resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International journal of economical sciences*, 19(1), 303–314. DOI: <https://doi.org/10.15837/ajjes.v19i1.7161>
- [13] Ukraine human capital chartbook. (2025). Kyiv School of Economics - Kyiv School of Economics. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (accessed 14 September 2025).
- [14] Ukrainian innovation strategy and development of science parks – uniting the efforts of science, government and business - Better Regulation Delivery Office. (2025). Better Regulation Delivery Office. Available at: <https://brdo.com.ua/en/news/ukrayinska-strategiya-innovatsij-i-rozvytok-naukovyh-parkiv-yak-ob-yednaty-zusylyya-nauky-derzhavy-i-biznesu/> (accessed 14 September 2025).
- [15] International coalition launched to support Ukraines research and innovation ecosystem. (2025). Research and innovation. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/international-coalition-launched-support-ukraines-research-and-innovation-ecosystem-2025-07-11_en (accessed 14 September 2025).
- [16] Ukraines IT Shift: From Outsourcing to Innovation. (2025). Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (accessed 14 September 2025).

- [17] Shyrokykh K. (2024). Ukraine and the European Green Deal. The Loop. Available at: <https://theloop.ecpr.eu/ukraine-and-the-european-green-deal/> (accessed 18 September 2025).
- [18] Ryabukha M.S., Tsytsorina A.Ye. (2007). Konkurentsya yak katehoriya rynkovykh vidnosyn i konkurentospromozhnist' yak predmet naukovykh doslidzhen' [Competition as a category of market relations and competitiveness as a subject of scientific research]. *Visnyk KHNAU. Seriya: ekonomika APK i pryrodokorystuvannya*. no. 6, pp. 96–100.
- [19] Ponomar'ova M.S., Shovkun L.V., Savel'yeva O.M. (2015). Ekonomichni ta pravovi vazheli pidpryyemnytstva yak skladnyka efektyvnoho rozvytku ahrobiznesu [Economic and legal levers of entrepreneurship as a component of effective agribusiness development]. *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 227–236.
- [20] Ponomar'ova M.S., Zakharov I. K., Ivanenko V. YE. (2019). Mekhanizm pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti. *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya „Ekonomichni nauky”* [Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності]. Available at: http://visn.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html (accessed 18 September 2025).
- [21] Lomovskykh L., Ponomarova M., Chip L., Krivosheya E., Lisova O. (2021). Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>

Надійшла до редколегії 16.10.2025

Прийнята після рецензування 30.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347738pp75-84
UDC 331.108

Levchuk Kateryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske
ORCID ID: 0000-0002-4803-5355
e-mail: career_dgtu@ukr.net
Shestopalov Oleksandr, Master's degree student
Dniprovsky State Technical University, Kamianske
e-mail: shestopalov_o@gmail.com

Левчук К.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
Шестопалов О.І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

ASSESSMENT OF LABOR RESOURCES UTILIZATION IN THE CONTEXT OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL PERFORMANCE

ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

The article examines the utilization of labour resources and their impact on the financial performance of LLC "Spetstekhosnastka" under conditions of economic instability and wartime disruption. The study aims to analyze the quantitative and qualitative characteristics of the workforce, assess labour productivity, evaluate staff turnover, and determine the efficiency of working time utilization. The findings show significant fluctuations in personnel numbers and structure caused by external socio-economic factors and production dynamics. The results indicate a predominance of skilled production workers and an increasing share of employees with vocational and higher education.

At the same time, the age structure demonstrates a tendency toward workforce ageing, creating risks for innovative potential. Staff turnover indicators sharply decreased in 2023, reflecting strengthened personnel policy and improved adaptation measures. The analysis of the working time fund reveals a decline in 2023 followed by partial recovery in 2024. The study concludes that despite generally effective utilization of labour resources, enhancing HR management, developing employee competencies, and modernizing production processes remain crucial for long-term competitiveness.

Key words: management, personnel, staff changes, financial results, enterprise.

У сучасних умовах стрімких економічних трансформацій та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами підприємства. Глобальні тенденції — демографічні зміни, старіння населення, збройні конфлікти, дефіцит кваліфікованих кадрів, цифровізація виробництва, поява нових форм організації праці — формують нові вимоги до кадрової політики та системи управління персоналом. Людський ресурс є не лише фактором виробництва, але й стратегічною перевагою підприємства, здатною забезпечити інноваційний розвиток та стійку конкурентоспроможність

Статтю присвячено комплексному дослідженню трудових ресурсів підприємства та оцінюванню їх впливу на результати господарської діяльності на прикладі ТОВ «Спецтехоснастка» у 2022–2024 рр. Метою роботи є визначення рівня ефективності використання персоналу, аналіз змін його чисельності, професійно-кваліфікаційної та вікової структури, а також оцінювання показників продуктивності праці, плинності кадрів і використання робочого часу. Методологічною основою дослідження стали методи статистичного, структурно-динамічного, порівняльного та факторного аналізу.

У процесі дослідження встановлено, що чисельність та склад персоналу зазнавали суттєвих коливань під впливом воєнних подій, нестабільності зовнішнього середовища та зміни обсягів виробництва. Виявлено зростання частки працівників із професійно-технічною та вищою освітою, що свідчить про підвищення якісного потенціалу трудових ресурсів. Разом з тим зафіксовано тенденцію до старіння кадрового складу, що формує ризики зниження інноваційної здатності підприємства у довгостроковій перспективі.

Показники плинності кадрів демонструють різке скорочення у 2023 році, що пов'язано з удосконаленням системи адаптації нових працівників, підвищенням мотиваційних стимулів та поліпшенням умов праці. Дослідження використання фонду робочого часу засвідчило його зменшення у 2023 році через енергетичні перебої та безпекові загрози, однак у 2024 році відбулося часткове відновлення. Аналіз продуктивності праці показав переважно позитивну динаміку, хоча темпи зростання у 2024 році децю сповільнилися через підвищення витрат і зниження організаційної ефективності.

Зроблено висновок, що трудові ресурси підприємства залишаються достатньо ефективними та стійкими, але для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потрібне подальше вдосконалення кадрової політики, розвиток компетенцій працівників і формування інноваційних підходів до управління персоналом.

Ключові слова: управління, персонал, зміна чисельності, фінансові результати, підприємство.

JEL Classification: J24, J63

Introduction. In the contemporary context of accelerated economic transformations and escalating competition, the effective management of an enterprise's labour resources has become a pivotal concern. A range of global trends are exerting influence on the development of personnel policy and human resource management systems. These include demographic shifts, population ageing, shortages of qualified personnel, digitalization of production, and the emergence of new forms of work organization. Researchers emphasize that human resources are not only a factor of production but also a strategic advantage of the enterprise, capable of ensuring innovative development and sustainable competitiveness [1–3].

The labour resources (personnel) of an enterprise are considered to be its principal asset, with the results of economic activity, competitiveness, and stability of development being contingent on the quality, professional training, and efficiency of utilization of these resources. It is labour resources that ensure the movement of material elements of production, and that create products, value, and added value in the form of profit [4].

The ability of an enterprise to provide its workforce with the necessary labour resources, to utilise these resources in a rational manner, and to achieve high labour productivity, is of crucial importance if production volumes are to be increased and the efficiency of economic activity improved. The availability of labour resources and the efficiency with which they are used have a determining effect on the volume and timeliness of all production processes, as well as the effectiveness of equipment, machinery, and mechanisms. The repercussions of this phenomenon extend to various economic indicators, including production volume, product cost, and profit levels [5].

The issue of efficient utilisation of labour potential becomes especially urgent for industrial enterprises operating under conditions of economic instability, military actions, and disruptions to production chains. In such circumstances, the importance of systematic analysis of personnel potential increases, including the assessment of qualitative and quantitative parameters of labour resources, as well as the study of structural changes in personnel by education, age, qualification, and professional composition, is paramount.

Analysis of recent research and publications. The study of personnel management issues at Ukrainian enterprises is paid attention to by many domestic scientists, including such as L. Glushchenko, T. Pilyavoz, N. Koval, Y. Gurbyk, S. Bilyaev, Bagunts O.S., Yeletskikh S.Y., Bryzhnychenko V.E., Sardak S.E., Shapoval O.A., Taranichev S.L., the problems of personnel

management under martial law were paid attention to by Przyk-Kovalska O.O., Kovalskiy O.I. Foreign scientists who deal with theoretical and practical aspects of personnel management in the organisation's management system are: D. Ulrich, L.U. Stout, M. Amstrong, H.T. Graham, R. Bennett, G. Dessler, etc. Thus, the issue of improving the enterprise's personnel management system in modern conditions remains relevant.

Formulation of the article's goals. The purpose of the present article is to examine labour resources as a key production factor in the modern context of economic instability and to determine the impact of qualitative and quantitative characteristics of personnel on the efficiency of enterprise performance. The objective of the present study is threefold: firstly, to analyse the structure, dynamics and utilisation of labour resources at LLC "Spetstekhosnastka"; secondly, to assess staff turnover indicators and labour productivity; and thirdly, to identify the main trends and challenges in managing human potential. The article's objective is to propose methodologies for enhancing the efficacy of labour resource utilisation within an enterprise, a proposition that is substantiated by the findings of the conducted analysis.

Presentation of the main material. In the contemporary business environment, characterised by its dynamism and complexity, enterprises encounter a plethora of challenges pertaining to their human resources. Among these are the ageing workforce, increasing qualification requirements, digitalisation of production, flexible forms of work, shortage of young personnel, as well as the need for strategic management of human resources as a factor of competitiveness.

In the context of economic instability and transformation, as discussed in the article "Labor Resources as a Factor of Production", an enterprise's labor resources are identified as a pivotal factor of production. This ensures the equilibrium of the production system and exerts a significant influence on operational outcomes.

The effective management of labour resources is contingent not only on the quantity of personnel, but also on the alignment of said personnel with production requirements, the level of potential utilisation, work quality, and the stability of the human resources system. Enterprise managers must analyse the structure of labour resources, plan their development, ensure motivation, monitor productivity, and adapt HR policies to changes in the external environment.

The study of human capital is conducted on LLC "Spetstekhosnastka." Human capital is widely regarded as one of the most valuable assets of any enterprise, as it ensures the implementation of the organisation's strategic goals, the introduction of innovations, and the stable development of production. For LLC "Spetstekhosnastka," a company specialising in the manufacturing of molds, stamps, and plastic products, human capital is of particular importance. The company's production processes require a high level of technical training, responsibility, and professional skills from employees.

A pivotal element in the analysis of labour resources pertains to the educational structure of personnel (Tabl. 1). The correlation between educational attainment and task performance, labour productivity, and employees' capacity for professional advancement is well-documented. A high level of education among personnel is conducive to the rapid implementation of innovations, the efficient use of modern technologies, and the maintenance of high product quality standards.

Table 1. Structure of LLC "Spetstekhosnastka" personnel by education level (as % of total staff)

Education Level	2022	2023	2024
Secondary and incomplete secondary education	14	13	12
Vocational secondary education	51	52	52
Higher education	31	30	32
Incomplete higher education	4	5	4

Source: compiled by the author based on [12]

The analysis of the data presented in Table 1 indicates that the personnel composition of LLC “Spetstekhosnastka” is characterized by a predominance of employees with vocational secondary education. In 2022, their share was 51 %, in 2023 it increased to 52 %, and it remained at the same level in 2024. This is due to the specific nature of the company’s activities, which requires a significant number of technical specialists, machine operators, turners, locksmiths, and other skilled workers.

The proportion of employees with higher education during the studied period fluctuated slightly – from 31 % in 2022 to 32 % in 2024 – indicating the stability of the management and engineering-technical staff. A small proportion of employees have incomplete higher education (4–5 %), which can be explained by combining work with studies in higher education institutions.

The share of employees with secondary and incomplete secondary education gradually decreased: from 14 % in 2022 to 12 % in 2024. This trend reflects a gradual increase in the educational level of personnel and the company’s focus on forming a more qualified workforce.

Following the policy of equality and the inadmissibility of ageism, LLC “Spetstekhosnastka” employs people of a wide range of ages (Tabl. 2).

Table 2. Age structure of labor resources at LLC “Spetstekhosnastka” (as % of total staff)

Age	2022	2023	2024
up to 25 years	6,4	9	7,1
25–40 years	18	24	21
40-60 years	37,4	49	59,8
over 60 years	13	18	12,1

Source: compiled by the author based on [12]

The examination of the data exhibited in Tabl. 2 suggests that during the 2022–2024 period, the enterprise underwent discernible alterations in the distribution of employees by age group. Specifically, the proportion of young specialists under the age of 25 decreased from 6.4 % in 2022 to 9 % in 2023, and further to 7.1 % in 2024. This finding suggests a degree of instability in the recruitment of young personnel, which may be attributable to both the prevailing labour market conditions and the unique characteristics of the production process, which necessitates the expertise and qualifications of experienced professionals.

The largest age group consists of employees aged between 40 and 60. Their market share increased from 37.4 % in 2022 to 49 % in 2023 and reached 59.8 % in 2024. This phenomenon is indicative of the ageing of the enterprise’s workforce. This is indicative of the presence of highly skilled and experienced specialists. However, it may also create risks of reduced dynamism and innovativeness, requiring staff renewal in the medium term.

The proportion of employees within the 25–40 age bracket constituted 18 % in 2022, rose to 24 % in 2023, and declined to 21 % in 2024. This age category is recognised as the most active and productive segment of the workforce, and consequently, the stabilisation of its numbers is considered a pivotal aspect of the enterprise’s personnel policy.

The age group of employees over 60 years also experienced fluctuations during the analysed period: their share was 13 % in 2022, increased to 18 % in 2023, and then decreased to 12.1 % in 2024. This phenomenon may be attributed to the retirement of certain employees and the subsequent, gradual renewal of the workforce.

The structure of labour resources is presented in Tabl. 3.

The examination of the data exhibited in Tabl. 3 suggests the presence of certain fluctuations in the personnel numbers of LLC “Spetstekhosnastka” during the period 2022–2024. The average number of employees in 2022 was 592, in 2023 it decreased to 511 (a reduction of 13.7 %), and by 2024 the number of personnel increased to 604, exceeding the 2022 level. This dynamic is indicative of certain fluctuations in the company’s production activity, which are likely to be related to market conditions and order volumes.

Table 3. Number of Employees at LLC «Spetstechosnastka» in 2022–2024

Indicator	Values by Year					
	2022		2023		2024	
		%		%		%
Average number of employees, including:	592	100	511	100	604	100
Managers	41	7	39	7,6	43	7,15
Administrative staff	123	20,8	112	22	127	21,09
Production workers	361	60,9	299	58,4	361	59,62
Technical staff	67	11	61	12	73	12,14

Source: compiled by the author based on [12]

A structural analysis of the personnel reveals that the largest share of the workforce is consistently comprised of production workers, whose share was 60.9 % in 2022, decreased to 58 % in 2023, and increased to 59.62 % in 2024. This finding serves to substantiate the production-oriented nature of the enterprise, wherein the majority of employees are directly engaged in the manufacturing process.

The proportion of managers remained relatively stable during the period under analysis, standing at approximately 7 %. In 2022, the figure was 7 %, rising to 7.6 % in 2023 and 7.15 % in 2024. This finding suggests that the enterprise's management structure is stable and that the number of managerial staff is optimal.

Administrative staff constituted 20.8 % of the total workforce in 2022, 22 % in 2023, and 21.09 % in 2024. It is evident that minor fluctuations in this indicator are indicative of the company's flexible response to changes in management, organisation and document flow.

With regard to technical staff, their proportion increased gradually from 11 % in 2022 to 12 % in 2023 and 12.14 % in 2024. This indicates a trend towards increasing the technical capacity of the enterprise, which requires a greater number of specialists capable of servicing complex production equipment.

In order to conduct a comprehensive assessment of the quantitative composition of the enterprise's labour resources, it is advisable to analyse the key indicators reflecting the intensity of workforce movement. Indicators of organisational health may be measured by a variety of metrics, including but not limited to: the rate of hiring and firing, the extent of staff retention, and the rate of employee turnover. The coefficients thus obtained permit a comprehensive characterisation of workforce stability, the effectiveness of personnel management policies, and the level of social-labor relations within the team.

The hiring turnover rate is indicative of the intensity with which labour resources are replenished with new employees over a certain period. It is a reflection of the enterprise's development dynamics and its ability to attract qualified personnel. The dismissal turnover rate is indicative of the proportion of employees who have left the enterprise and may signal issues pertaining to working conditions, remuneration, work organisation, or social policy.

The staff retention rate is a particularly salient indicator, given its capacity to characterise the degree to which personnel are retained during the period under analysis. A high value of this coefficient is indicative of workforce stability, employee loyalty, and an adequate level of human resource management.

Conversely, the rate of employee turnover enables the estimation of the enterprise's labour potential losses caused by resignations, whether voluntarily or initiated by management. An increase in this indicator may be indicative of issues in personnel policy, employee dissatisfaction with working conditions, or a lack of opportunities for professional growth.

The data necessary to calculate labour resource movement at LLC "Spetstechosnastka" are presented in Tabl. 4.

Table 4. Labor resource movement indicators at LLC “Spectechosnastka”

№	Indicators	2022	2023	2024
1	Average number of employees	592	511	604
2	Hired, total	16	106	11
3	Left, total, including:	97	13	37
3.1	voluntarily	78	3	24
3.2	dismissed for absenteeism and other violations of labor discipline;	1	-	-
3.3	for other reasons	18	10	13
4	Employee turnover rate	13,34	0,59	3,97
5	Renewal rate	2,7	20,7	1,8
6	Dismissal turnover rate	16,39	2,54	6,12
7	Staff retention rate	83,61	97,46	93,88
8	Replacement rate	0,16	8,5	0,30

Source: compiled by the author based on [12]

In 2022, the average number of employees was 592, in 2023 it decreased to 511, and in 2024 it increased to 604. The decline in 2023 by 13.7 % was caused both by the difficult economic situation and by population migration, mobilization of employees, and a reduction in production volumes during the initial period of martial law. At the same time, by 2024, the number of employees had begun to recover, indicating the enterprise’s adaptation to the new operating conditions.

The intensity of hiring and employee turnover over the analyzed period exhibited significant fluctuations. In 2022, only 16 employees were hired, while 97 left, reflecting the crisis impact of the first months of the war. In 2023, there was a sharp reverse trend – 106 employees were hired, and only 13 left, which indicates a restoration of production activity and an increase in the company’s attractiveness as an employer. In 2024, the situation somewhat stabilized: 11 employees were hired and 37 left, meaning that staffing processes acquired a more natural and moderate character.

The employee turnover rate in 2022 was 13.34 %, indicating significant losses of staff by voluntary resignation, possibly due to regional dangers, deteriorating working conditions, or relocation. In 2023, this indicator decreased to 0.59 %, reflecting increased stability of the workforce and reduced uncertainty. In 2024, turnover slightly increased to 3.97 %, which is an acceptable level for the wartime period. This also indicates a high level of employee loyalty and satisfaction with working conditions. Despite an active hiring process, the majority of the personnel remain with the company for a long period, ensuring the stability of production processes and contributing to the professional development of the team. This is the result of a comprehensive approach to personnel management, combining comfortable working conditions, a motivation system, and opportunities for career growth.

The specifics of LLC “Spetstechosnastka”’s activities involve prolonged on-the-job training – ranging from 2 to 6 months at various workshops. Not all trainees remain with the company after completing their training. At the same time, since an employee is officially registered from the first day of work and dismissal requires adherence to formal procedures, the turnover rate is calculated separately.

Considering the high turnover among trainees (about 20 %) and the specific nature of the enterprise, management makes considerable efforts to facilitate adaptation and onboarding of new employees. In particular, the following measures are implemented:

- Training and mentoring are conducted under the guidance of experienced employees.
- During the first week of work, the HR manager conducts an individual meeting with the trainee to address any questions arising at the initial stage.

–The duration of on-the-job training is flexible and may vary depending on the trainee’s capabilities and pace of learning.

–If necessary, a new mentor may be assigned to the trainee in case problems arise during training.

These measures are aimed at increasing the effectiveness of adaptation, reducing turnover, and ensuring a comfortable integration of new employees into the work process.

The staff retention rate increased from 83.61 % in 2022 to 97.46 % in 2023, indicating a significant strengthening of workforce stability. In 2024, this indicator decreased to 93.88 %, likely due to partial changes in personnel structure during the production recovery.

It is also positive that in 2023, the replacement rate reached 8.5, meaning that the number of newly hired employees significantly exceeded the number of those who left, which may indicate the expansion of the enterprise’s activities or recovery after wartime losses. However, in 2024, this indicator decreased to 0.30, indicating a balance in staffing processes.

Next, we will analyze the qualitative indicators of labor resource utilization at LLC “Spetstechosnastka.” Let us examine the structure of the formation of the working time fund at LLC “Spetstechosnastka” (Tabl. 5).

Table 5. Analysis of the working time fund at LLC “Spetstechosnastka”

№	Indicator	2022	2023	2024
1	Average number of employees, total	592	511	604
2	Number of days worked per employee per year	236	230	232
3	Number of hours worked per employee per year	1888	1840	1856
4	Average duration of the working day	8	8	8
5	Total working time fund	1117696	940240	1121024

Source: compiled by the author based on [12]

The indicator of the average number of days worked by one employee per year decreased from 236 days in 2022 to 230 days in 2023, indicating a certain reduction in working time during the period of the most intense hostilities and energy crises, which affected the work schedules of industrial enterprises. In 2024, this indicator increased to 232 days, reflecting the gradual restoration of stability in the production process.

The average duration of the working day remained unchanged over the three years – 8 hours, which complies with the current labor legislation of Ukraine. The consistency of this indicator indicates a stable work schedule at the enterprise despite external circumstances.

Thus, in 2023, there was a significant decrease in the total working time fund by 15.9 % compared to 2022, which is directly related to military actions, interruptions in energy supply, and partial downtime of production facilities. However, in 2024, the working time fund increased by 19.2 %, indicating a gradual recovery of production activity and more efficient use of labor resources.

The performance and economic feasibility of the enterprise’s operation are measured by absolute and relative indicators, such as revenue, profit, level of gross income, profitability, and others.

Next, we will analyze the indicators of labor resource efficiency, as reflected in the financial and economic performance indicators of LLC “Spetstechosnastka” (Tabl. 6).

During the period under study, there was a steady increase in key financial indicators. In particular, the financial gain derived from the commercialisation of products and services increased from UAH 308,009 thousand in 2022 to UAH 405,179 thousand in 2024, representing an increase of 31.5 %. The company achieved the highest growth rate in 2023, when profit increased by UAH 88,737 thousand (28.8 %), indicating a significant improvement in operational efficiency and the rational use of resource potential. In 2024, the profit growth rate exhibited a decline, reaching 2.1 %. This phenomenon may be attributable to escalating production costs or a contraction in sales volumes in physical terms.

Table 6. Analysis of labor resource efficiency at LLC “Spetstechosnastka”

Indicators	Years			Changes +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024- 2023
Profit from product sales, thousand UAH	308009	396746	405179	+88737	+8433
Average number of employees, persons	592	511	604	-81	+93
Revenue from product sales, thousand UAH	385762	415763	456405	+30001	+40642
Commodity output (CO), thousand UAH	456948	496385	546147	+39437	+49762
Share of revenue in the value of CO, %	84,45	83,78	83,56	-0,67	-0,22
Average annual capital amount, thousand UAH	1232000	1417000	1529000	+185000	+112000
Profit per employee, thousand UAH/person	520,41	776,20	671	+255,79	-105,2
Product profitability, %	67,4	79,9	74,2	+12,5	-5,7
Sales profitability, %	79,9	95,4	88,8	+15,5	-6,6
Capital turnover ratio	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Capital per employee, thousand UAH/person	2 081,1	2 081,1	2 081,1	2 081,1	2 081,1
Average annual output per employee, thousand UAH/person	771,5	971,3	604,6	+199,8	-366,7

Source: compiled by the author based on [12]

In accordance with the dynamics of labour resources, labour productivity indicators underwent change. As demonstrated in Figure 1, there was an increase in profit per employee from UAH 520.4 thousand to UAH 776.2 thousand in 2023 (an increase of 49.2 %). However, in 2024 this figure decreased to UAH 671 thousand. A similar trend is observed in the average annual output per employee: the increase in 2023 by UAH 199.8 thousand was followed by a decrease in 2024 by UAH 66.8 thousand. Such fluctuations are indicative of a decline in the efficiency of labour resource utilisation in the most recent period, which necessitates managerial intervention.

The enterprise's commodity output has exhibited a consistent growth trajectory, with an increase of UAH 39,437 thousand in 2023 and UAH 49,762 thousand in 2024. Revenue from product sales has exhibited a comparable trend, with an increase of UAH 70,643 thousand over a two-year period. Concurrently, the proportion of revenue in the value of commodity output undergoes a gradual decline (from 84.45 % in 2022 to 83.56 % in 2024), signifying rising costs and a potential reduction in gross margin.

The mean annual capital amount over the period under scrutiny increased from UAH 1,232,000 thousand to UAH 1,529,000 thousand, or by 24 %. This growth may be indicative of active investment in enterprise development, renewal of fixed assets, or an increase in current assets. A favourable trend is also evident in the capital turnover ratio, which increased from 0.25 to 0.28 in 2023, suggesting enhanced efficiency in the utilisation of financial resources. In 2024, the indicator underwent a slight decrease to 0.27, a development that may be attributable to capital growth outpacing profit growth.

It is important to note the increase in capital intensity per employee, which is defined as the amount of capital per worker. In 2022, the value was UAH 2,081.1 thousand, which increased to UAH 2,773.0 thousand in 2023 and to UAH 2,531.1 thousand in 2024. This increase is indicative of enhanced technical capabilities in production, although the decline observed in 2024 may be attributable to the augmentation of the workforce.

A profitability analysis of the enterprise indicates that its most profitable period was in 2023, with product profitability reaching 79.9 % and sales profitability achieving 95.4 %. This finding suggests a high level of efficiency in production and commercial activities, as well as competitiveness. In 2024, both indicators underwent a decrease, which may be indicative of rising costs, increased resource prices, or a decline in the profitability of sold products.

In conclusion. The study confirmed that human resources are a decisive strategic factor in the effectiveness of Spetstekhosnastka LLC. An analysis of the number, structure, and movement of personnel demonstrated that the company has a balanced educational composition of staff and a sufficient level of professional qualifications among employees. Concurrently, a trend towards an ageing workforce was identified, necessitating a more proactive policy of attracting young specialists and establishing a personnel reserve.

Staff turnover indicators demonstrate an increase in stability during the 2023–2024 period, attributable to reduced turnover, enhanced adaptation processes, and effective mentoring. A detailed analysis of the utilisation of working time has been conducted, revealing that the company has effectively mitigated the adverse effects of external factors and re-established the rhythm of production.

An evaluation of labour productivity revealed an augmentation in profits and revenues. Nevertheless, the deceleration in productivity growth in 2024 signifies the necessity to modernise the incentive system, enhance staff qualifications, and modernise production processes.

It is evident that, in general, the company's labour resources continue to demonstrate a satisfactory level of effectiveness and stability. However, it is imperative to recognise the necessity for ongoing enhancement of personnel policy, the cultivation of employee competencies, and the adoption of innovative approaches to personnel management. These measures are crucial for ensuring the sustained competitiveness of the company in the global marketplace.

References

- [1] Kovalchuk P.M. (2020) *Systema pokaznykiv otsinky trudovoho potentsialu pidpryemstva* [System of indicators for assessing the labor potential of an enterprise]. Kharkiv: KhNU Publishing. (in Ukrainian)
- [2] Kulchytskyi V. Yu. (2024) Tsyfrovi HR-instrumenty ta yikh vplyv na produktyvnist pratsi [Digital HR tools and their impact on labor productivity]. *Ekonomika pratsi*, no. 1, pp. 55–70.
- [3] Lytvyn O.R. (2022) Sotsialno-ekonomichni faktory formuvannya trudovoho potentsialu v umovakh transformatsii rynku pratsi [Socio-economic factors in the formation of labor potential in the context of labor market transformation]. *Visnyk ekonomiky ta upravlinnya*, no. 7, pp. 21–37.
- [4] Martynenko I. V. (2023) Rozvytok kadrovoho rezervu yak stratehichna zadacha pidpryemstva [Development of personnel reserve as a strategic task of an enterprise]. *Praktyka upravlinnya personalom*, no. 2, pp. 8–22.
- [5] Oliynyk L. M. (2020) *Trudovyi potentsial pidpryemstva: struktura, komponenty, metody otsinky* [Labor potential of an enterprise: structure, components, evaluation methods]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian).
- [6] Petriv A. S. (2024) HR-stratehiya yak faktor konkurentospromozhnosti pidpryemstva [HR strategy as a factor of enterprise competitiveness]. *Stratehichni priorytety*, no. 1, pp. 40–57.
- [7] Romanchuk D. O. (2022) Model rozvytku trudovoho potentsialu na prykladi promysloвого pidpryemstva [Model of labor potential development on the example of an industrial enterprise]. *Ekonomika pidpryemstva*, no. 5, pp. 66–80.
- [8] Boiko V. I. (2024) Stratehichne upravlinnya trudovym potentsialom pidpryemstva: tendentsiyi ta vyklyky [Strategic management of enterprise labor potential: trends and challenges]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 3, pp. 14–28.
- [9] Hryshchuk A. O. (2025) Tsyfrovyzatsiya HR-funktsiy yak faktor rozvytku trudovoho potentsialu pidpryemstva [Digitalization of HR functions as a factor in the development of enterprise labor potential]. *Menedzhment ta innovatsiyi*, vol. 12, no. 1, pp. 45–60.
- [10] Kozak Yu. M. (2021) Investytsiyi v liudskyi kapital pidpryemstva yak komponent stratehiyi zrostannya [Investments in human capital of an enterprise as a component of growth strategy]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 66–79.
- [11] Levchuk K., Bandurka K. (2024) Hr management: challenges faced by employers during martial law in Ukrain. *Economic bulletin of the Dniprovsky state technical university*. no. 2 (9), pp.90-95

- [12] official website of Spetstekhosnastka LLC. Available at: <https://d-sto.com/> (accessed: 10 October 2025).
- [13] Levchuk K., Tarasenko S. (2025) HR management in a modern production environment LLC "Spetstekhosnastka. *Economic bulletin of the Dniprovsky state technical university*. № 1 (10). 2025.

Список використаної літератури

1. Ковальчук П.М. Система показників оцінки трудового потенціалу підприємства. Харків: ХНУ видавництво, 2020. 136 с.
2. Кульчицький В.Ю. Цифрові HR-інструменти та їх вплив на продуктивність праці. *Економіка праці*. 2024. № 1. С. 55–70.
3. Литвин О. Р. Соціально-економічні фактори формування трудового потенціалу в умовах трансформації ринку праці. *Вісник економіки та управління*. 2022. № 7. С. 21–37.
4. Мартиненко І.В. Розвиток кадрового резерву як стратегічна задача підприємства. *Практика управління персоналом*. 2023. № 2. С. 8–22.
5. Олійник Л.М. Трудовий потенціал підприємства: структура, компоненти, методи оцінки. Вінниця: ВНТУ, 2020. 192 с.
6. Петрів А.С. HR-стратегія як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні пріоритети*. 2024. № 1. С. 40–57.
7. Романчук Д. О. Модель розвитку трудового потенціалу на прикладі промислового підприємства. *Економіка підприємства*. 2022. № 5. С. 66–80.
8. Бойко В. І. Стратегічне управління трудовим потенціалом підприємства: тенденції та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 3. С. 14-28.
9. Гришук А.О. Цифровізація HR-функцій як фактор розвитку трудового потенціалу підприємства. *Менеджмент та інновації*. 2025. Т. 12. № 1. С. 45-60.
10. Козак Ю.М. Інвестиції в людський капітал підприємства як компонент стратегії зростання. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 66-79.
11. Левчук К.О., Бандурка К.В. Управління персоналом: виклики, з якими стикаються роботодавці під час воєнного стану в Україні. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. № 2 (9). 2024. С.90-95
12. Офіційний сайт ТОВ «Спецтехоснастка». URL: <https://d-sto.com/> (дата звернення 10.10.2025).
13. Levchuk K., Tarasenko S. HR management in a modern production environment LLC "Spetstekhosnastka. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. № 1 (10). 2025.

Надійшла до редколегії 16.10.2025

Прийнята після рецензування 30.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347739pp85-94
УДК 005.3:004

Плахотнік О.О., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0001-9717-2877
e-mail: plahotnik_elena@ua.fm

Plakhotnik Olena, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Management,
Dniprovsk State Technical University, Kamianske

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТРІМКОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЖОРСТКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

FORMATION OF AN ORGANIZATION'S COMMUNICATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF RAPID DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT AND FIERCE COMPETITION

Актуальність удосконалення процесу формування комунікативних стратегій організацій в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та жорсткої конкуренції є критичною важливою. У статті доведено, що у сучасному конкурентному середовищі ефективна комунікація є ключовим ресурсом. Розглянуто особливості формування комунікативних стратегій організацій США, Японії, Китаю та європейських країн. Виділено їхні відмінні риси.

У процесі розробки комунікативних стратегій організацій запропоновано застосовувати наступні підходи, що поєднують технології з нестандартним мисленням, а саме: «Data-Driven Creative», «Omni-Channel Storytelling», «Agile Communications», «Interactive Co-Creation», «Purpose-Driven Tech».

Розроблено етапи формування комунікативної стратегії організації, що поєднують класичні принципи з інтеграцією цифрових технологій та акцентом на креативному, гнучкому підході. Застосування запропонованого процесу формування комунікативних стратегій організацій в практиці їхньої діяльності надасть можливість підвищити ефективність комунікації, сформувати цілісний імідж бренду, отримати стійку конкурентну перевагу, покращити взаємодію зі стейкхолдерами, підвищити залученість співробітників, ефективно управляти кризовими ситуаціями й стимулювати інновації.

Ключові слова: креативний підхід, конкурентоспроможність, комунікації, цільова аудиторія, ефективність, процес прийняття рішень.

The relevance of improving the process of forming organizations' communication strategies in the face of rapid development of digital technologies and fierce competition is critically important. The article proves that in the modern competitive environment, communication is a key resource. The lack of a clear, effective communication strategy for an organization leads to the loss of its competitiveness, misunderstandings with stakeholders, a crisis of reputation and image, staff turnover, and the loss of market position.

The features of communication strategy formation in organizations in the USA, Japan, China, and European countries are reviewed. Their distinctive features, caused by deep cultural, social, and historical specifics, which manifest in communication styles, decision-making processes, and the use of communication channels, are highlighted.

The key stages of developing communication strategies are analyzed, considering them through the prism of leading global business cultures. Taking into account the experience of foreign and domestic scholars regarding the process of forming organizational communication strategies in modern economic conditions, it is proposed to apply the following approaches that combine technology with unconventional thinking: «Data-Driven Creative», «Omni-Channel Storytelling»,

«Agile Communications», «Interactive Co-Creation» and «Purpose-Driven Tech». These approaches will allow for the creation of not just a communication strategy, but a dynamic system of interaction that will effectively function in conditions of constant digital changes.

Stages for forming an organization's communication strategy have been developed, combining classic principles with the integration of digital technologies and an emphasis on a creative, flexible approach. These stages include: deep «Digital Analysis»; setting SMART goals with a creative vector; developing the creative core and key messages; integrating digital channels and media planning; creating and implementing creative content; and real-time monitoring, analytics, and flexible adjustment. The application of the proposed process for forming organizational communication strategies in their practice will make it possible to enhance communication effectiveness, build a holistic brand image, gain a stable competitive advantage, improve stakeholder interaction, increase employee engagement, effectively manage crisis situations, and stimulate innovation.

Key words: creative approach, competitiveness, communications, target audience, efficiency, decision-making process.

JEL Classification: M10, M31, D80, L14

Постановка проблеми. Ефективна комунікативна стратегія є критично важливою для сучасної організації, оскільки вона допомагає формувати позитивний імідж, підвищувати лояльність споживачів (цільової аудиторії), досягати бізнес-цілей та адаптуватися до змін на ринку. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, жорсткої конкуренції, питання удосконалення процесу формування комунікативної стратегії організації є актуальними і своєчасними. Відсутність чітких комунікацій призводить і до інформаційних розривів, зниження продуктивності, негативної атмосфери в колективі та відтоку кадрів. Щодня споживач стикається з безліччю рекламних повідомлень. Традиційні методи комунікації втрачають ефективність, у зв'язку з чим, необхідно удосконалювати процес формування стратегії, щоб «пробитися» крізь цей шум і привернути увагу цільової аудиторії. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін на ринку.

Процес удосконалення комунікативної стратегії, на сьогодні, це стратегічний імператив, що надає організації забезпечити стійкі конкурентні переваги, підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити лояльність й довіру споживачів, саме надає інструменти для виживання, зростання в умовах сучасного висококонкурентного цифрового світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти процесу формування комунікативних стратегій організацій було розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Г. Лассвела, К. Шеннона, В. Вівера, В. Оучі, Ф. Тейлора, Ф. Лі, Дж. Е. Грюніга, Л. Персі, Г. Мінцберга, О. Гудзя, І. Маковецької, В. Чередниченко, О. Баклажова, О. Виноградової, О. Федоренко, М. Васильченко, В. Гришко, Л. Гліненко, Л. Компанцевої, М. Демченко, С. Кириченко, П. Цвях, І. Андрощук, Н. Пітел, С. Ковальчук, М. Побережної, З. Пушкар, Б. Пушкар, Т. Кушнір, Н. Педченко, Ю. Дайновського, С. Петропавловської, Н. Гавловської, Н. Захарчук, Є. Рудніченко, О. Помаз, Н. Педченко, Л. Шимановської-Діанич, Т. Гусаковської, Н. Ухваліної, С. Похилько, Г. Темченко, Н. Васильцівої, Л. Середницької, Т. Павлюк, М. Турчини, І. Бойко, О. Тур, Н. Ухаліної, О. Шульги та інш. [1-11]. Однак, незважаючи на вагомий науковий напрацювання з досліджуваної тематики, варто зауважити, що на сьогодні, в умовах цифровізації суспільства та жорсткої конкуренції, актуальним і своєчасним є удосконалення процесу формування комунікативних стратегій організацій, оскільки ці фактори кардинально змінюють бізнес-середовище й вимагають від організацій швидкої адаптації та інновацій у підходах до комунікації.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є систематизація підходів до визначення особливостей формування комунікативних стратегій організацій з метою їх доповнення з урахуванням нових викликів та тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному конкурентному середовищі комунікація є ключовим ресурсом. Стратегічно спланований комунікативний менеджмент дозволяє сформувати позитивний імідж та репутацію, що створює довіру серед клієнтів,

партнерів та інвесторів; передбачає превентивне планування антикризових комунікацій, що надає можливість швидко та адекватно реагувати на загрози, мінімізувати репутаційні й фінансові втрати, зберегти довіру стейкхолдерів; оптимізувати внутрішні процеси комунікації задля ефективності праці; підвищити мотивацію та лояльність персоналу; виключити конфліктні ситуації та непорозуміння всередині колективу; допомагає вчасно ідентифікувати нові тренди, загрози та можливості, ефективно доносити інформацію про необхідні зміни до цільових аудиторій.

Підсумовуючи, стратегія комунікативного менеджменту є не просто бажаним елементом управління, а критичною необхідністю. Вона забезпечує зв'язок між організацією та світом, дозволяє керувати сприйняттям, мінімізувати ризики та ефективно рухатися до поставлених цілей.

Розглянемо зарубіжний досвід формування комунікативних стратегій в організаціях. Так, комунікативні стратегії американських компаній формуються за проактивним підходом, зі спрямуванням фокусу на інтерактивність (зворотній зв'язок) та високим використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Відзначаються прагматизмом та ефективністю. Основний акцент робиться на чіткості, прозорості та прямому вираженні думок. Комунікація є інструментом переконання. Ці стратегії є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії компаній та спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей.

Комунікативні стратегії на підприємствах Японії глибоко вкорінені в національній культурі та філософії управління, що ґрунтується на колективізмі, гармонії та системі «довічного найму». Основні підходи до формування комунікативних стратегій в японських компаніях спрямовані на уникнення конфліктних ситуацій, постійне вдосконалення; забезпечення внутрішньої злагоди, прозорості й координації. Формальність та повага до статусу є обов'язковими. У процесі формування комунікативної стратегії в японських компаніях на перше місце ставлять побудову консенсусу та підтримку внутрішньої єдності. Швидкість – на другому плані.

Етапи формування комунікативних стратегій в організаціях Китаю поєднують універсальні принципи стратегічного планування з глибоким впливом унікальних культурних факторів, що акцентуються на побудову відносин. Китайські комунікативні стратегії відносяться до культури високого контексту, але ключовим елементом є система Guanxi (особисті зв'язки та мережі відносин).

На підприємствах європейських країн, формування комунікативних стратегій характеризується значним культурним розмаїттям, але має спільні риси, що впливають із загальноєвропейських цінностей, таких як прозорість, інновації та орієнтація на споживача. Головною особливістю є необхідність адаптації базових стратегій до локальних культурних нюансів. Головним фактором, що визначає локальні особливості, є різниця між низькоконтекстними і висококонтекстними культурами в межах Європи. Так, у європейських країнах з низькоконтекстною культурою, саме, Великій Британії, Нідерландах, Німеччині, Швеції, Данії тощо, спілкування є прямим, чітким і зрозумілим - повідомлення є максимально вербалізованими; між співробітниками існує менше жорстких кордонів, взаємини сприймаються легше; комунікаційні повідомлення зосереджені на логіці, фактах, даних; цінується пунктуальність та дотримання правил.

У європейських країнах з висококонтекстною культурою, саме, Греції, Італії, Португалії, Іспанії, Франції, Ірландії тощо, приділяється найбільша увага міжособистісним стосункам і гармонії; більшість інформації залишається на рівні натяків та припущень; велике значення надається невербальним аспектам комунікації; спілкування залежить від ситуації, культурологічного фону.

Формування комунікативних стратегій організацій США, Японії, Китаю та європейських країн значно різняться через культурні особливості, ієрархічні структури та підходи до прийняття рішень (табл. 1).

Проаналізуємо ключові етапи розробки комунікативних стратегій організацій США, Японії, Китаю та європейських країн.

Таблиця 1. Особливості формування комунікативних стратегій

Країна	Ключові особливості
1	2
ЯПОНІЯ	<i>Непряма комунікація</i> (багато інформації передається через контекст, тон, мову тіла та невербальні сигнали)
	<i>Побудова консенсусу</i> (процес передбачає тривалі внутрішні обговорення та консультації на різних рівнях ієрархії для досягнення загальної згоди перед офіційним оголошенням. Це уповільнює процес прийняття рішень, але забезпечує їхню подальшу ефективну реалізацію)
	<i>Ієрархія й повага до старших</i> (комунікація суворо залежить від статусу та віку співрозмовників. Дотримання субординації є обов'язковим)
	<i>Колективізм та корпоративна лояльність</i> (система «довічного найму» посилює зв'язок працівника з організацією, формуючи високий рівень корпоративної солідарності. Внутрішні комунікації спрямовані на зміцнення цього зв'язку, відчуття спільної мети та відповідальності за спільний результат)
	<i>Цінність тиші</i> (мовчання не сприймається як відсутність зацікавленості, навпаки воно свідчить про мудрість, уважність і надає час для обмірковування)
	<i>Філософія Kaizen</i> (комунікації активно використовуються для підтримки концепції безперервного вдосконалення. Співробітники заохочуються до взаємодії та обміну ідеями щодо покращення процесів)
	<i>Формальність та пунктуальність</i> (ділове спілкування є дуже формальним. Пунктуальність є надзвичайно важливою ознакою поваги)
АМЕРИКАНСЬКІ КОМПАНІЇ	<i>Проактивність</i> (попередження можливих кризових ситуацій та формування позитивного іміджу заздалегідь)
	<i>Транспарентність та відкритість</i> (прозорість діяльності та ведення відкритої політики через соціальні платформи та офіційні сайти)
	<i>Ціннісно-орієнтований підхід</i> (побудова стратегій навколо основних цінностей бренду або компанії)
	<i>Адаптивність</i> (постійний перегляд та адаптація стратегій до мінливих умов зовнішнього середовища)
КИТАЙ	<i>Центральна роль Guanxi</i> (мережа міцних особистих зв'язків та взаємних зобов'язань є основою бізнес-відносин)
	<i>Непряма та висококонтекстна комунікація</i> (контекст несе більше значення, ніж прямі слова. Культурний аспект ключовий)
	<i>Ієрархія та повага до влади</i> (комунікація суворо дотримується ланцюга підпорядкування. Повага до старших за рангом є критично важливим. Найчастіше використовується трансакційний стиль лідерства «командуй і контролуй», що може

Продовження таблиці 1

1	2
ЗАГАЛЬНО-ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ	обмежувати потік інформації знизу вгору, оскільки співробітники можуть вагатися надавати негативний зворотній зв'язок керівництву) <i>Колективізм та орієнтація на групу</i> (комунікаційні стратегії спрямовані на зміцнення групової єдності та лояльності компанії, а не на індивідуальні досягнення)
	<i>Активне використання цифрових технологій</i> (активне використання сучасних цифрових технологій як для внутрішньої, так і для зовнішньої комунікації)
	<i>Орієнтація на цифрові технології</i> (активне впровадження штучного інтелекту, автоматизації та омніканальних комунікацій для взаємодії зі споживачами та внутрішньої координації)
	<i>Прозорість та сталий розвиток</i> (акцентують увагу на екологічній відповідальності та прозорості діяльності компаній)
	<i>Інклюзивність та різноманітність</i> (комунікаційні стратегії враховують багатомовність та культурне розмаїття європейського ринку, прагнучи до інклюзивних практик)
	<i>Підхід, орієнтований на дані</i> (використання даних для персоналізації та оптимізації комунікаційних повідомлень)

Етапи формування комуникативної стратегії в японських організаціях відображають унікальне поєднання традиційних цінностей та сучасних бізнес-процесів. На перше місце висувається побудова консенсусу та підтримка внутрішньої єдності (рис. 1).

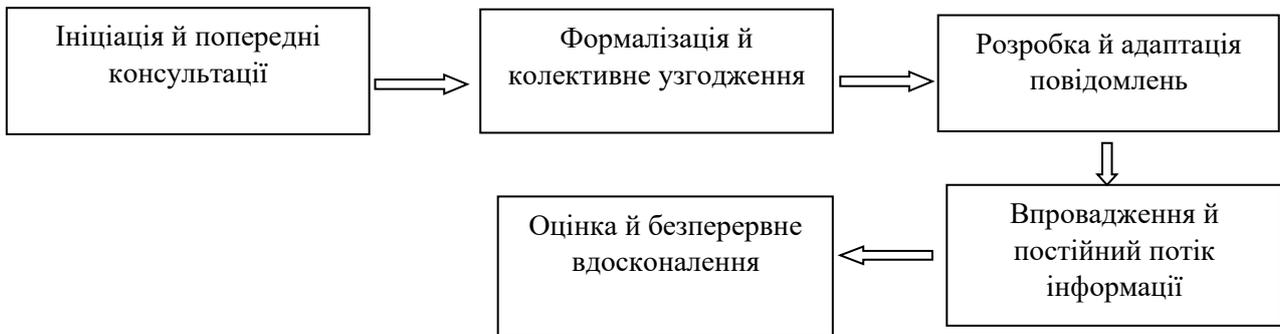


Рис. 1. Основні етапи формування комуникативної стратегії в організаціях Японії

Джерело: розроблено автором

Це циклічний, ретельно вивіреним процес, який ставить на перше місце соціальну згоду та взаємну повагу, а не швидкість чи індивідуальну ініціативу.

Процес розробки комуникативних стратегій в американських компаніях починається з чіткого формулювання цілей, детального вивчення цільової аудиторії, де враховуються їхні соціокультурні, лінгвістичні й психологічні характеристики. На основі аналізу аудиторії формулюються чіткі, логічні повідомлення. Активно використовуються різноманітні канали, включаючи пресу, інтернет, соціальні мережі, радіо, телебачення, а також внутрішні корпоративні платформи. І, насамкінець, забезпечується ефективний зворотній зв'язок.

Американські компанії прагнуть до інтерактивної, двосторонньої комунікації, забезпечуючи механізми щодо отримання зворотного зв'язку від аудиторії та подальшого коригування стратегії. Основні етапи формування комунікативної стратегії в американських компаніях наведено на рис. 2.

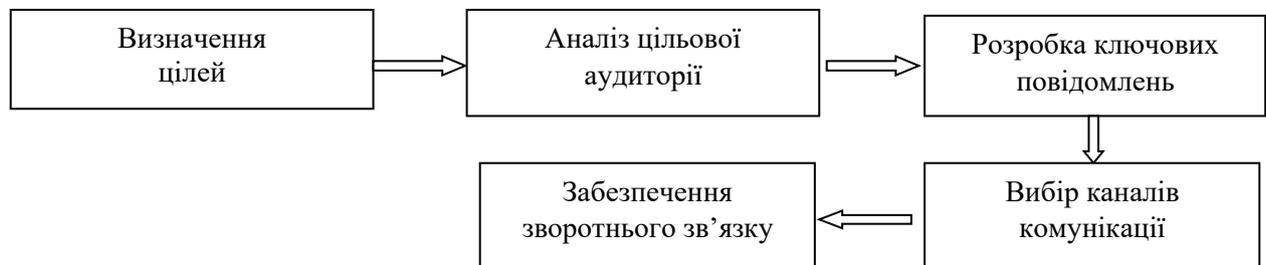


Рис. 2. Основні етапи формування комунікативної стратегії в американських компаніях
Джерело: розроблено автором

Підготовчим і визначальним для всього процесу формування комунікативної стратегії на підприємствах Китаю є перший етап, що включає оцінку середовища й побудову мережі особистих зв'язків з ключовими зацікавленими сторонами (рис. 3).

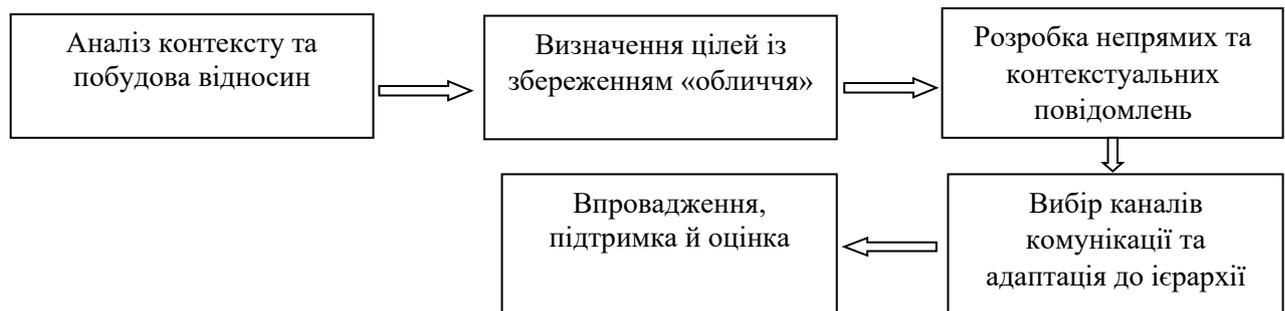


Рис. 3. Основні етапи формування комунікативної стратегії на підприємствах Китаю
Джерело: розроблено автором

На другому етапі визначають цілі з урахуванням як бізнес-показників, так і соціальних цінностей. Зміст комунікацій розробляється з урахуванням високонтекстуального стилю спілкування. Повідомлення формуються обережно, у складних конфліктних ситуаціях комунікація найчастіше відбувається через посередників. На четвертому етапі як для внутрішньої координації процесу, так і для зовнішнього маркетингу активно використовуються локальні цифрові платформи. Комунікація суворо дотримується ланцюжка підпорядкування, з використанням відповідного рівня ввічливості. Оцінка ефективності також має культурні особливості. Збір зворотного зв'язку відбувається постійно, але найчастіше через неформальні канали. Ефективність комунікаційних стратегій оцінюється в довгостроковій перспективі, виходячи з підтримки гармонії, зміцненні Guanxi та стабільності відносин.

В європейських компаніях при розробці комунікативних стратегій акцент робиться на прозорості, етичності та двосторонню комунікацію. Етапи формування базуються на академічних підходах, бізнес-практиках й загалом відповідають універсальній логіці стратегічного планування (рис. 4).

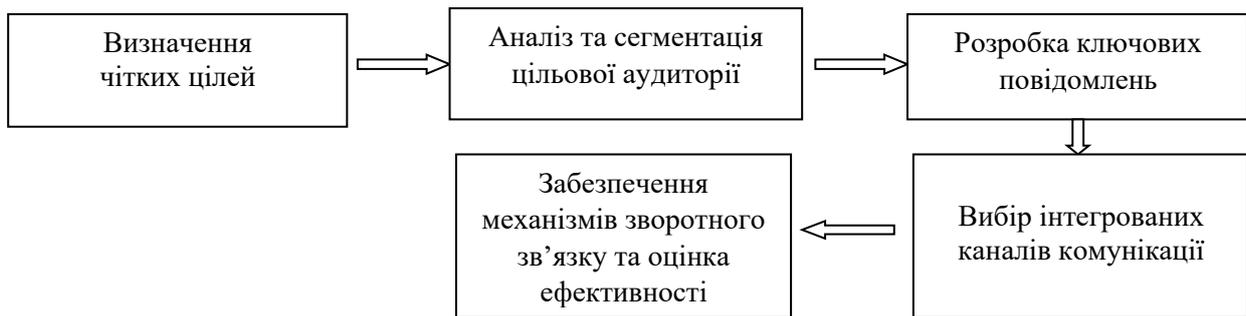


Рис. 4. Загальний процес формування комунікативної стратегії в європейських компаніях
 Джерело: розроблено автором

Враховуючи вагомі напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців щодо розробки комунікативних стратегій організацій в сучасних умовах господарювання нами запропоновано застосовувати наступні підходи, що поєднують технології з нестандартним мисленням:

- підхід «Data-Driven Creative», сутність якого полягає у використанні інформації (даних) не лише для оцінки результатів, але й і як джерела інсайтів для креативу. Реалізація цього підходу здійснюється завдяки вивченню поведінки користувачів у соціальних мережах, пошукових запитів, аналітики сайту задля вивчення неочевидних потреб та інтересів. Отримані дані стають основою для розробки креативних концепцій, які гарантовано зацікавлять аудиторію (споживачів), тому що базуються на реальних дослідженнях їхньої поведінки, вподобань;

- підхід «Omni-Chanel Storytelling», використання якого дозволяє передати інформацію через усі можливі цифрові канали, завдяки чому аудиторія отримує безперервний досвід взаємодії, що підвищує впізнаваність бренду;

- підхід «Agile Communications». Застосування принципів гнучкої розробки до комунікаційних процесів надає можливість планувати контент-плани на короткі періоди, постійно відстежувати метрики та соціальні тренди, миттєво запускати ситуативний маркетинг, що дозволить компанії бути завжди актуальною та конкурентоспроможною;

- підхід «Interactive Co-Creation», застосування якого дозволяє перетворити аудиторію на активних учасників створення контенту та розвитку бренду за допомогою цифрових інструментів. Як результат, аудиторія відчуває приналежність до бренду, що значно посилює довіру та формує спільноту навколо компанії;

- підхід «Purpose-Driven Tech», саме використання новітніх технологій (VR, AR, AI, чат-боти), що дозволить посилити соціальну місію або ключові цінності продукту (бренду).

Перелічені підходи нададуть можливість створити не просто комунікативну стратегію, а динамічну систему взаємодії, що ефективно буде працювати в умовах постійних цифрових змін (рис. 5).

Висновки. Запропоновані етапи формування комунікативної стратегії організації поєднують класичні принципи з інтеграцією цифрових технологій та акцентом на креативному, гнучкому підході. Цифрові технології надають можливість майже миттєво вимірювати результати комунікаційних кампаній, використовуються аналітичні інструменти щодо відстеження конверсій, охоплення, рівня залучення та репутаційних метрик у реальному часі, що дозволяє оперативно вносити корективи. Застосування запропонованого процесу формування комунікативних стратегій організацій в практиці їхньої діяльності надасть можливість підвищити ефективність комунікації, сформувати цілісний імідж бренду, отримати стійку конкурентну перевагу, покращити взаємодію зі стейкхолдерами, підвищити залученість співробітників, ефективно управляти кризовими ситуаціями й стимулювати інновації.

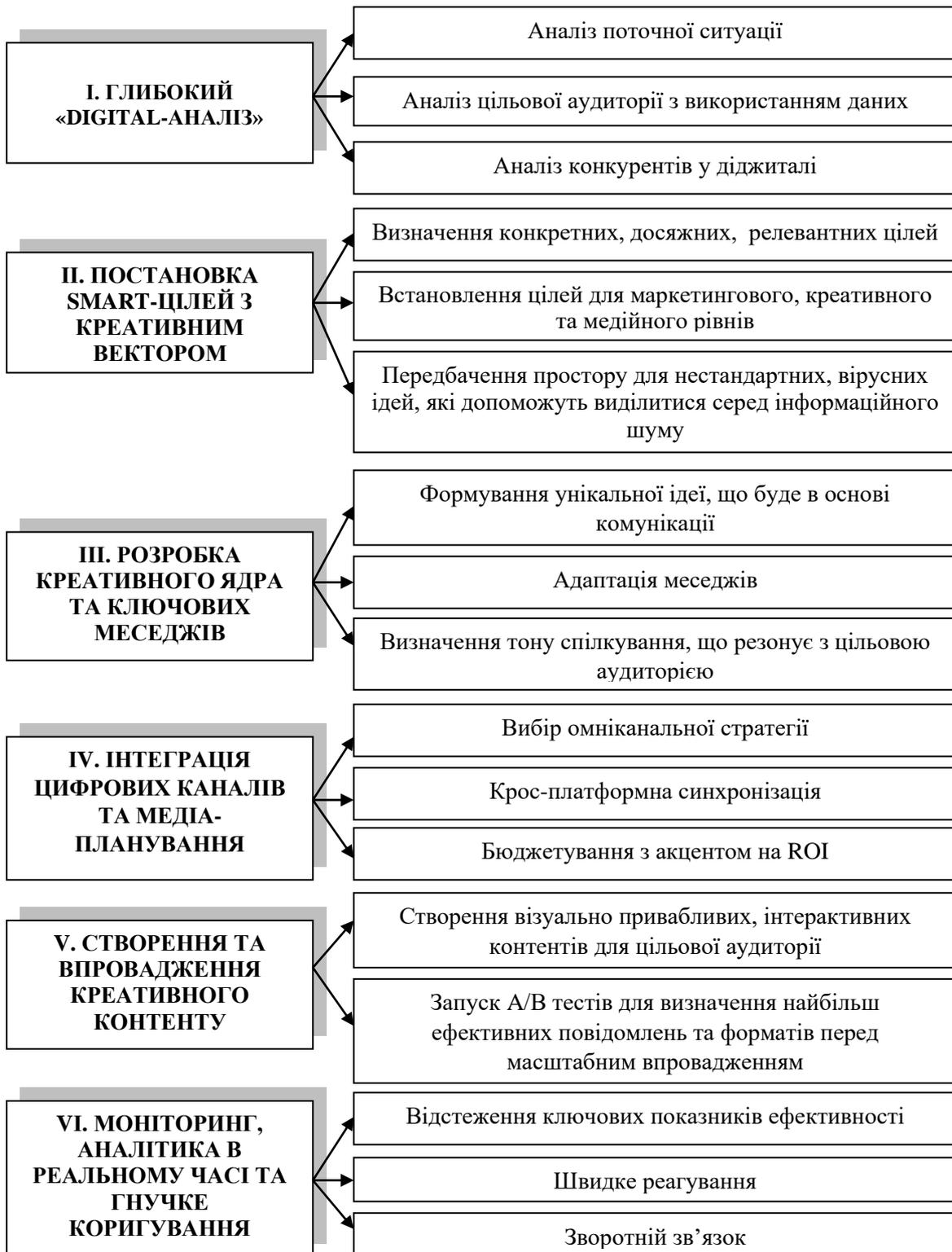


Рис. 5. Етапи формування комунікативної стратегії організації в умовах цифровізації та жорсткої конкуренції.

Джерело: розроблено автором

Список використаної літератури

1. Li F., Larimo J., Leonidou L. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (2021) 49: С. 51 - 70. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00733-3> (дата звернення: 12.09.2025).
2. Чередниченко В.В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 42. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688> (дата звернення: 29.08.2025).
3. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А., Семак Б.Б., Коник М.І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 67. С. 28-36. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1144> (дата звернення: 29.08.2025).
4. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник. За заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА». 2022. 278 с.
5. Андросчук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство* Вип. 73. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Пушкар З., Пушкар Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. № 6 (276). 2024. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf (дата звернення: 28.08.2025).
7. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання PUSH-I PULL-СТРАТЕГІЙ. *Scientific journal. Herald of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 486-492. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa8fe6bf-e0b1-46a7-9e77-153b280b21d2/content> (дата звернення: 28.08.2025).
8. Педченко Н. С., Шимановська - Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. Вип. 2 (106). 2022. С. 26 - 30. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/142> (дата звернення: 11.09.2025).
9. Середницька Л.П., Павлюк Т.І. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. № 60. 2024. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/3618-Текст%20статті-3533-1-10-20240401.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
10. Турчина М. П., Бойко І.А., Тур О.В. Вибір комунікаційної стратегії на різних стадіях розвитку бренду як складова інформаційного потоку підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Вип. 3 (52). 2022. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=Nv95pkEAAAAAJ&hl=uk> (дата звернення: 28.08.2025).
11. Ухаліна Н.С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій: наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес-діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. Вип. 29 (2). 2022. С. 9-16. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-008/6194/> (дата звернення: 11.09.2025).

References

- [1] Li F., Larimo J., Leonidou L. (2021) Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, no. 49 (1), pp. 51-70. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00733-3> (in English). (accessed 12 September 2025).
- [2] Cherednychenko V.V. (2022) Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriumstva [Communicative management in the enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*.

- Vol. 42. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688>. (in Ukrainian). (accessed 29 August 2025).
- [3] Hlinenko, L.K., Dainovskyi, Yu.A., Semak B.B., Konyk M.I. (2022) Aktualni problemy rozvytku marketynhovykh internet-komunikatsii v Ukraini [Current problems of development of marketing Internet communications in Ukraine]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 67, pp. 28-36. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1144>. (in Ukrainian). (accessed 29 August 2025).
- [4] Kompantseva L., Zaruba O., Cherevatyi S., Akulshyn O. (2022) Stratehichni komunikatsii dlia bezpekovykh i derzhavnykh instytutitsii [Strategic communications for security and government institutions]. Kyiv: TOV «VISTKA». (in Ukrainian)
- [5] Androshchuk I., Pitel N., Lypchanskyi V. (2025) Komunikatsiina stratehiia pidpriemstva yak zasib unyknennia konfliktnykh sytuatsii v suchasnomu biznes-seredovyshchi [Enterprise communication strategy as a means of avoiding conflict situations in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274> (accessed 12 September 2025).
- [6] Pushkar Z., Pushkar T. (2024) Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoi vzaiemodiiu [The art of communication in managing personnel behavior and team interaction]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (276). Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf (accessed 28 August 2025).
- [7] Havlovska, N., Zakharchuk N., Rudnichenko Ye. (2025) Optyimizatsiia komunikatsiinoi stratehii pidpriemstva na osnovi poiednannia PUSH-I PULL-STRATEHII [Optimization of the company's communication strategy based on a combination of PUSH AND PULL STRATEGIES]. *Scientific journal. Herald of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. no. 1, pp. 486-492. Available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa8fe6bf-e0b1-46a7-9e77-153b280b21d2/content> (accessed 28 August 2025).
- [8] Pedchenko N.S., Shymanovska - Dianych L.M., Husakovska T.O., Rybalko-Rak L.A., Kuzhel N. L. (2022) Stratehichni komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstva [Strategic communications in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2 (106), pp. 26-30. Available at: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/142>. (accessed 11 September 2025).
- [9] Serednytska L. P., Pavliuk T. I. (2024) Formuvannia komunikatsiinoi stratehii subiektiv hospodariuvannia [Formation of a communication strategy for business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/3618-Текст%20статті-3533-1-10-20240401.pdf> (accessed 12 September 2025).
- [10] Turchyna M.P., Boiko I.A., Tur O.V. (2022) Vybir komunikatsiinoi stratehii na riznykh stadiiakh rozvytku brendu yak skladova informatsiinoho potoku pidpriemstva [Choosing a communication strategy at different stages of brand development as a component of the enterprise's information flow]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 3 (52). Available at: <https://scholar.google.com/citations?user=Hv95pkEAAA&hl=uk>. (accessed 28 August 2025).
- [11] Ukhulina N.S. (2022) Problema kvalifikatsii komunikatsiinykh stratehii u systemi sotsialnykh komunikatsii: naukova kvalifikatsiia ta kontseptualizatsiia v biznes-diialnosti [The problem of qualification of communication strategies in the system of social communications: scientific qualification and conceptualization in business activities]. *Modern engineering and innovative technologie*, vol. 29 (2), pp. 9-16. Available at: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit29-02-008/6194/> (accessed 11 September 2025).

Надійшла до редколегії 17.10.2025

Прийнята після рецензування 31.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347744pp95-108
УДК 658.012.2:338.24

Чернявська І.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID:0000-0002-2954-1156
e-mail: eov-eco@ukr.net

Тарасенко С.І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0002-2963-1389
e-mail: svetarasenko@gmail.com

Голишева Ю.Р., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: ju_gholysheva@ukr.net

Павлюк Р.Д., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності
«Матеріалознавство»
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0009-0005-1202-9825
e-mail: pavlyukrd@ukr.net

Cherniavska Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at
Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Tarassenko Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Gholysheva Julija, Master's degree student
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Pavliuk Ruslan, Postgraduate student
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

IMPROVING THE PERFORMANCE ECONOMIC MANAGEMENT OF A METALLURGICAL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY

У статті висвітлено теоретичні аспекти управління господарською діяльністю металургійного підприємства, проведено змістовний аналіз інструментів підвищення результативності використання ресурсів, виконано оцінювання ефективності управління виробничими ресурсами. Обґрунтовано застосування управлінських заходів щодо виявлення резервів зниження витрат та оптимізації ресурсів, надано рекомендації щодо розробки управлінських рішень з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Зокрема, упровадження систем контролю якості в реальному часі, оптимізація сировинної бази та скорочення зобов'язань через взаємозалік, модернізація основних засобів та ремонтної бази, поліпшення оборотності капіталу. Доведено економічну ефективність запропонованих управлінських заходів.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, управління, управлінські рішення, ефективність, результативність, господарська діяльність.

The relevance of the study is metallurgical emphasized by the fact that the successful functioning of the enterprise increasingly depends on the ability of the management system to promptly respond to external changes and ensure stable growth through the rational use of resources. One of the key areas in this context is the improvement of the management system for the efficiency of

economic activities. It is not only about achieving high production indicators, but also about ensuring the economic feasibility of costs, maintaining competitive advantages, and sustainable development of the enterprise. Effective management involves systematic and purposeful regulation of production and economic processes in accordance with the specified parameters, which, in turn, allows achieving optimal results with minimal costs.

The article highlights the theoretical aspects of managing the enterprise's economic activities and conducts a substantive analysis of the tools for increasing the effectiveness of resource use. The effectiveness of production resource management is assessed. The object of the study is the process of managing the effectiveness of the economic activities of a metallurgical enterprise. The basis for the analysis was the scientific works of domestic scientists on the specified issues, data on the financial indicators of the enterprise, available materials from the Internet, and personal research results of the authors of the article. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: theoretical generalization, system analysis, and economic and mathematical modeling.

According to the goal, the task is set to analyze the theoretical principles of the management of the efficiency of the enterprise's economic activity and develop ways to increase efficiency through effective management.

The application of management measures to identify reserves for reducing costs and optimizing resources is justified, recommendations are given for developing management decisions to increase the efficiency of the enterprise's economic activity, in particular, the implementation of real-time quality control systems, optimization of the raw material base and reduction of liabilities through offsetting, modernization of fixed assets and repair facilities, improvement of capital turnover. The economic efficiency of the proposed management measures is proven.

Key words: *management, enterprise, administration, management decisions, efficiency, effectiveness, economic activity.*

JEL Classification: *L25, M11, D24*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються посиленням конкуренції та прискоренням процесів глобалізації, підприємства стикаються з новими викликами у підвищенні ефективності своєї діяльності. Одним із ключових управлінських завдань є досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами ресурсів. Ефективне підприємство здатне виробляти високоякісну продукцію з мінімальними витратами та ефективно її реалізовувати. Управління ефективністю – це цілеспрямоване регулювання процесів відповідно до певних параметрів, що забезпечує оптимальне функціонування компанії. Це не лише пріоритетна сфера управління, але й основа сталого розвитку та конкурентоспроможності. Основна проблема є у досягненні економічної ефективності та прибутковості шляхом системного, комплексного підходу до управління всіма аспектами господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз економічної ефективності підприємства – це проблема, яка досі недостатньо вивчена. На нашу думку, основою для такого аналізу можуть бути роботи вітчизняних вчених, які займаються оцінкою прибутку. Однак, як наголошують самі дослідники [1-4, 6, 12, 13, 15, 16], на сьогоднішній день ґрунтовно не розроблено жодної конкретної методології аналізу прибутку. Основні пропозиції щодо аналізу прибутку включають: використання методів експертної оцінки; вивчення стабільності частки факторів у формуванні прибутку та стабільності динаміки зростання; узагальнення характеристик структури джерел формування прибутку підприємства; вивчення комплексу факторів, таких як: достовірність, частота змін принципів бухгалтерського обліку та їх вплив на формування фінансових результатів, стабільність основних складових фінансових результатів, діловий імідж підприємства тощо; вивчення характерного стабільного (досягнутого) рівня прибутку, а також ступеня використання економічних резервів для його досягнення; визначення взаємозв'язку між різними показниками прибутку (частка валового прибутку в загальній сумі прибутку від поточної діяльності; операційний прибуток у загальному фінансовому результаті підприємства тощо).

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних засад менеджменту ефективності господарської діяльності підприємства та розробка шляхів підвищення результативності через ефективне управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства являє собою структурований, спеціалізований та цілісний управлінський підхід, який має на меті забезпечити стабільну та результативну роботу підприємства. В межах нашого дослідження згрупуємо ключові напрямки управління виробничою ефективністю наступним чином:

- управління виробничими ресурсами зосереджене на досягненні максимальної ефективності у використанні всіх ресурсів, задіяних у виробництві, включаючи матеріали, трудові ресурси та фінансові активи;
- управління технологічними процесами передбачає оптимізацію використання технічного обладнання, технологічних операцій та методів обробки, що забезпечують продуктивність і якість виробничих процесів;
- управління організаційними аспектами виробництва орієнтоване на поліпшення структури виробничої діяльності, вдосконалення систем управління, логістичних ланцюгів і внутрішньої координації;
- управління якістю продукції та послуг, яке має на меті постійне підвищення стандартів виготовленої продукції та рівня задоволеності споживача.

В рамках нашої статті особливий акцент буде зроблено на управлінні виробничими ресурсами.

Процес управління ефективністю виробничої діяльності підприємства повинен бути циклічним та включати такі етапи: постановка бізнес-цілей, планування ефективності, реалізація планових заходів, моніторинг (контроль) ефективності, аналіз результатів та коригування планів і цілей (рис. 1).

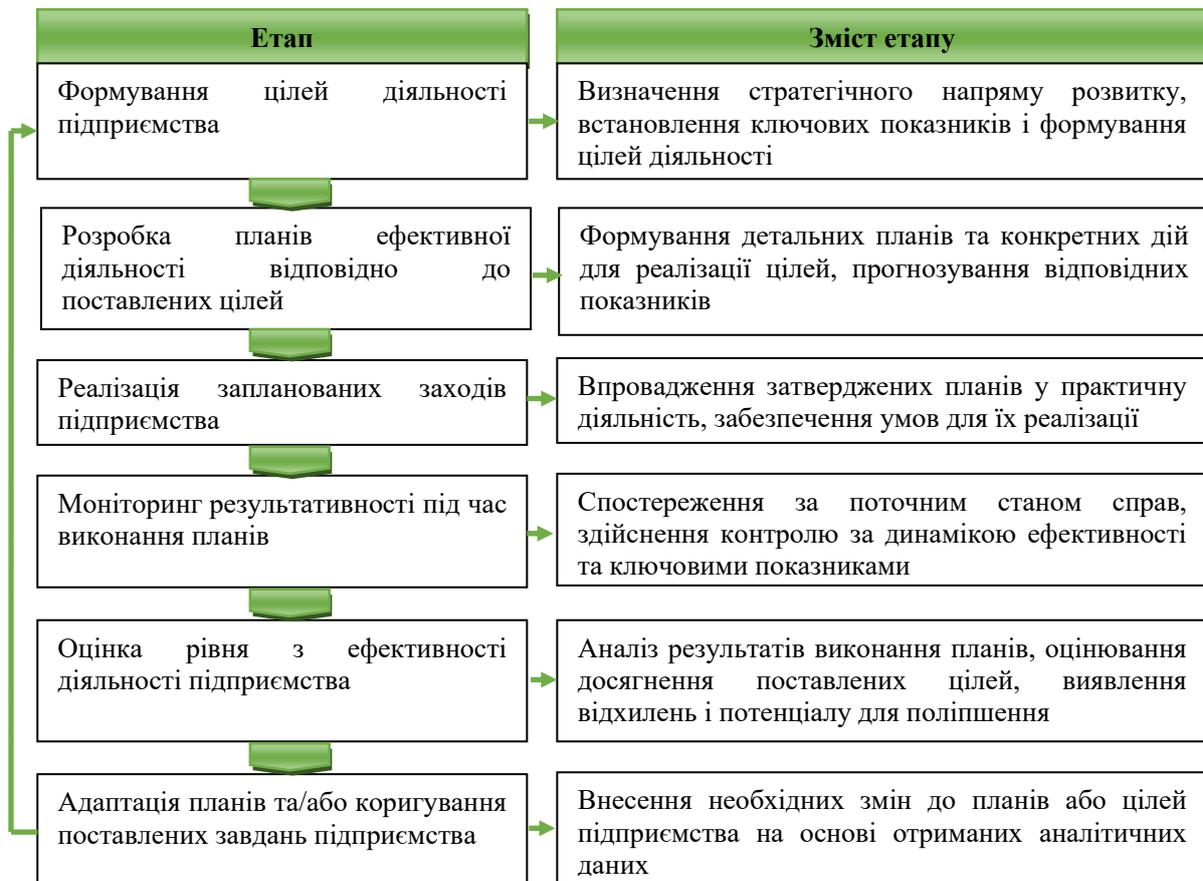


Рис. 1. Етапи процесу управління діяльністю підприємства
 Джерело: складено авторами на основі [5-7]

Такий підхід дозволяє всебічно охопити всі ключові аспекти проблеми. Управління ефективністю виробничої діяльності є надзвичайно важливим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки підприємства з високою ефективністю виробництва отримують конкурентну перевагу над тими, що не забезпечують належного рівня використання ресурсів. Ефективна організація виробництва дозволяє підприємствам досягати більшого прибутку завдяки можливості виробляти більше продукції або послуг з меншими витратами.

Підприємства повинні постійно прагнути до раціонального використання ресурсів, усунення «вузьких місць», зниження операційних витрат, удосконалення технологічних процесів, скорочення виробничого циклу, запобігання простоям обладнання, підвищення ефективності використання основних засобів тощо. Для досягнення цих цілей необхідний постійний моніторинг, збір даних та аналіз результатів основної діяльності. Ефективність управління виробництвом відображається в системі взаємопов'язаних показників, які кількісно характеризують ефективність використання основних компонентів виробничого процесу [6]. Загальні показники економічної ефективності виробництва (рис. 2) показують загальну ефективність виробничого процесу.



Рис. 2. Система показників оцінки ефективності управління діяльністю підприємства
Джерело: складено авторами на основі [6, 13, 16]

Розвиток підприємств залежить від усвідомлення факторів, що впливають на їх ефективність. У процесі управління ефективністю бізнесу необхідно постійно аналізувати економічні показники, визначати конкурентну позицію підприємства на ринку та шукати шляхи подальшого розвитку, враховуючи всі впливові фактори. Оцінка ефективності управління також повинна базуватися на оцінці ефективності управлінських рішень, оскільки управління полягає в досягненні чітко визначених цілей, а його ефективність визначається рівнем їх реалізації. Управлінські рішення є ключовим інструментом, який формує вектор розвитку підприємства, визначає розподіл ресурсів та забезпечує контроль за виконанням поставлених завдань [11, 14].

Оцінка ефективності таких рішень можлива як на етапі їх прийняття (з метою визначення їх обґрунтованості та очікуваної результативності), так і після їх реалізації (з метою визначення їх фактичної результативності). Будь-яке управлінське рішення повинно бути спрямовано, перш за все, на досягнення економічної ефективності та забезпечення очікуваного результату. Основою ефективного управління має бути правильна організація операційної діяльності, оскільки існування системи управління та надані їй повноваження виправдані лише за умови, що її діяльність забезпечує необхідні економічні результати [7-9].

У сучасному менеджменті поняття рентабельності відіграє важливу роль у визначенні загальної ефективності діяльності підприємства. Це не лише фінансовий індикатор, а й аналітичний інструмент для оцінки управлінських рішень, інвестиційної привабливості та стратегічного розвитку компанії. Під рентабельністю розуміють відносний показник прибутковості, який дозволяє оцінити, скільки прибутку отримується у розрахунку на одну гривню витрат, активів, капіталу чи обсягу продажів. Це дає можливість менеджерам не просто зафіксувати розмір прибутку, а й оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Рентабельність можна вимірювати через кілька основних напрямів:

Загальна рентабельність виробництва – характеризує співвідношення між отриманим прибутком і сумою вкладених у виробництво ресурсів, включаючи як основні засоби, так і оборотні кошти. Такий підхід особливо важливий для стратегічного планування, коли потрібно оцінити окупність капітальних інвестицій.

Рентабельність витрат – один із базових показників для оцінки операційної ефективності. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на виробництво та реалізацію продукції. Цей показник є ключовим для визначення рівня економічної ефективності внутрішніх процесів підприємства.

Рентабельність продажів – фокусується на підсумковій ефективності підприємницької діяльності. Вона демонструє, яку частину доходу становить прибуток, і дозволяє оцінити маржинальність бізнесу. З практичної точки зору, це важливий орієнтир для формування цінової політики та аналізу конкурентоспроможності.

Рентабельність активів і капіталу – дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні ресурси для отримання прибутку. Ці показники особливо цікавлять інвесторів та кредиторів, адже дають уявлення про потенційну віддачу від вкладених коштів.

У рамках дослідження було детально розглянуто зміну рентабельності досліджуваного підприємства у 2023–2024 роках (табл. 1).

Таблиця 1. Показники рентабельності підприємства

Показники	2023 рік		2024 рік			
	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Рз	0,046	0,003	0,00014	0,138	0,131	0,138
Рв	0,106	0,010	0,027	0,722	0,71	0,52
Рпр	0,131	0,005	0,0009	0,488	0,339	0,254

Джерело: складено та розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства та внутрішнього аналізу за період 2023–2024 рр.

Особливу увагу варто приділити тому, що списання значної суми податкового боргу дещо спотворило реальну картину фінансових результатів. Проте після коригування цього фактору аналітика чітко демонструє стійку позитивну динаміку. Так, рентабельність активів у 2024 році зросла вдвічі, а рентабельність основного капіталу – більш ніж у 2,4 раза порівняно з попереднім роком. Ці позитивні зрушення свідчать про підвищення ефективності управління. Підприємство покращило використання своїх активів, знизило витрати та забезпечило більш раціональну структуру доходів. З погляду управління, це підтверджує правильність обраної стратегії, спрямованої на модернізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці

та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що аналіз показників рентабельності дозволяє менеджменту не лише оцінити поточну ефективність діяльності, а й формувати обґрунтовані прогнози на майбутнє, удосконалювати бізнес-модель і підвищувати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Як було обґрунтовано раніше для аналізу ефективності роботи підприємства використовують відповідні показники, які визначають ефективність діяльності підприємства. Прибутковість підприємства є одним із найважливіших показників, що комплексно характеризують результати його господарської діяльності. Вона визначається на основі двох тісно взаємопов'язаних економічних показників – прибутку та рентабельності. Прибуток виступає абсолютним показником ефективності діяльності підприємства, що відображає загальну суму фінансового результату, отриманого внаслідок реалізації продукції, надання послуг або виконання робіт. Рентабельність, у свою чергу, є відносним показником, який показує, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства для отримання прибутку. Прибуток і рентабельність є основними якісними критеріями економічної ефективності функціонування підприємства. Вони безпосередньо відображають фінансовий стан суб'єкта господарювання, ступінь його успішності на ринку, а також потенціал щодо реалізації прийнятої програми економічного та соціального розвитку. Якщо прибуток показує абсолютний ефект діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний рівень прибутковості підприємства або продукції, яка реалізується відносно здійснених витрат. Отже, рентабельність як відносний економічний показник є нормою прибутку, відображає ефективність виробництва та визначається відношенням отриманого прибутку до витрат підприємства. Водночас, рентабельність характеризує не тільки ефективність діяльності підприємства, але й окремих напрямів його діяльності – виробничої, логістичної, інвестиційної, управлінської, маркетингової тощо.

Основними принципами управління прибутковістю підприємства [5, 10] є:

- інтегрованість у загальну систему управління підприємством відповідно до якої управління прибутковістю органічно поєднується в систему виробничого, інноваційного, інвестиційного, фінансового менеджменту та менеджменту персоналу;

- комплексність формування управлінських рішень, які мають бути найтіснішим чином взаємопов'язаними та виявляти прямий або опосередкований вплив на кінцеві результати управління прибутковістю. Кожне управлінське рішення в межах діяльності підприємства повинно бути спрямоване на досягнення високої результативності як у формуванні, так і у використанні прибутковості.

Ефективне управління цими процесами вимагає врахування низки важливих особливостей:

- динамічність процесу управління прибутковістю. Середовище, в якому функціонує підприємство, є нестабільним і швидкозмінним. Навіть ті управлінські рішення, які виявилися ефективними у попередніх періодах, не завжди можуть бути придатними для використання в поточних або майбутніх умовах. Це пояснюється постійною зміною факторів зовнішнього середовища, зокрема, коливанням кон'юнктури товарного та фінансового ринків, змінами у законодавстві, технологічними новаціями тощо;

- необхідність варіативності підходів до ухвалення управлінських рішень. Процес формування, розподілу та використання прибутку не може бути стандартизованим або одноманітним. Кожне управлінське рішення повинно прийматися з урахуванням наявних альтернатив, прогнозів щодо змін ринкової ситуації, рівня ризику, можливостей оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін і забезпечити досягнення максимальної економічної вигоди;

- стратегічна спрямованість управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання надзвичайно важливо, щоб усі управлінські рішення, зокрема ті, які здаються вигідними у короткостроковій перспективі, узгоджувалися із довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Якщо поточні прибуткові проєкти суперечать місії організації або не відповідають стратегічним напрямкам її розвитку, їх реалізація повинна бути переглянута або

навіть відхилена. Це дає змогу зберегти послідовність у досягненні визначених орієнтирів і забезпечити сталий розвиток підприємства в майбутньому.

В межах нашого дослідження проведено аналіз динаміки фінансових показників, визначено ключові коефіцієнти рентабельності. Отже, на підставі проведених розрахунків, виконаємо оцінку впливу управлінських рішень на зміну рентабельності за аналізований період. Для цього проаналізуємо сильні і слабкі сторони управління; розробимо заходи щодо оптимізації витрат, удосконалення виробничого процесу, покращення структури активів, маркетингу та управління персоналом; виконаємо обґрунтування ефективності пропозицій (розрахунок очікуваного приросту рентабельності); визначимо обмеження реалізації управлінських рішень.

Побудуємо SWOT-матрицю для аналізу управління підприємством у контексті пошуку шляхів підвищення рентабельності через ефективне управління (рис. 3).

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Управлінські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Кваліфікований управлінський персонал ❖ Наявність стратегічного планування ❖ Використання сучасних інформаційних систем 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Недостатня гнучкість управлінських структур ❖ Низький рівень делегування повноважень ❖ Слабкий внутрішній контроль
Фінанси та економіка	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Стабільна структура витрат ❖ Збалансований обіг капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Високий рівень непродуктивних витрат ❖ Недостатній контроль за ціноутворенням
Інновації та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Орієнтація на модернізацію ❖ Впровадження елементів Lean-менеджменту 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Обмежені інвестиції в інновації ❖ Відсутність системи безперервного вдосконалення процесів
Маркетинг і продаж	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Досвід на ринку ❖ Налагоджені канали збуту 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Відсутність гнучкої цінової політики ❖ Слабкий аналіз поведінки споживачів
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Економічне середовище	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розширення ринків збуту ❖ Державні програми підтримки промисловості 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зростання конкуренції ❖ Інфляційні процеси ❖ Зниження платоспроможності клієнтів
Технологічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Доступ до нових технологій ❖ Автоматизація управлінських процесів 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Висока вартість технологічної модернізації ❖ Відставання від темпів цифровізації
Законодавча база	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Гармонізація законодавства з європейськими стандартами 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Часті зміни податкового законодавства ❖ Підвищення адміністративного тиску
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зростання запиту на екологічність, енергозбереження та якість 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Кадровий дефіцит, трудова міграція, мобілізація чоловіків ❖ Підвищення соціальних зобов'язань

Рис. 3. Матриця SWOT-аналізу управління підприємством
 Джерело: побудовано авторами

На основі проведеного SWOT-аналізу можна запропонувати: оптимізацію витрат через автоматизацію та цифрову трансформацію управління; удосконалення системи внутрішнього контролю та обліку; розширення ринків збуту за рахунок активнішого маркетингу; посилення інвестицій в інновації для підвищення якості продукції.

Також, на основі попередньо створеної матриці (рис. 3) сформулюємо SWOT-стратегії для підвищення рентабельності через ефективне управління. На рис. 4 представлено SWOT-стратегії для аналізованого підприємства.

Стратегії типу SO (використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей)	Стратегії типу WO (подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Використати кваліфікований управлінський персонал та наявність стратегічного планування для розширення ринків збуту. ❖ Застосовувати сучасні ІТ-системи управління для автоматизації процесів та адаптації до нових технологій. ❖ Використати досвід компанії на ринку та наявну маркетингову інфраструктуру для розробки нових продуктів, орієнтованих на зростаючий попит. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Використати державні програми підтримки для залучення інвестицій у технологічну модернізацію та подолання інноваційної інертності. ❖ Залучити зовнішні експертні ресурси або партнерські програми для навчання персоналу та вдосконалення управлінських структур. ❖ Впровадити нові інструменти маркетингової аналітики для зменшення слабого впливу цінової політики на прибутковість.
Стратегії типу ST (використання сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам)	Стратегії типу WT (мінімізація слабких сторін і уникнення зовнішніх загроз)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Зміцнити внутрішній контроль та систему управління витратами для нейтралізації інфляційних ризиків. ❖ Використати сучасні ІТ-системи для швидкої адаптації до змін законодавства. ❖ Активізувати інноваційний потенціал і досвід ринку для протидії конкурентному тиску. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Провести реструктуризацію управлінської системи з метою підвищення гнучкості та адаптивності до змін ринку. ❖ Зменшити непродуктивні витрати через аудит витрат і оптимізацію логістичних процесів. ❖ Розробити систему ризик-менеджменту для захисту від частих змін у податковому середовищі та правових загроз.

Рис. 4. SWOT-стратегії для аналізованого підприємства
Джерело: побудовано авторами

Далі для визначення резервів збільшення прибутковості підприємства доцільно проаналізувати всі технологічні стадії системи її формування (рис. 5).

Для підвищення рівня прибутковості на досліджуваному металургійному підприємстві необхідно здійснити комплексний аналіз усіх технологічних стадій виробництва та управління, що формують кінцевий результат (рис. 5). Основні напрями пошуку внутрішніх резервів включають:

- оцінку технічної оснащеності виробництва (аналіз стану основного технологічного обладнання агломераційного, доменного, конвертерного, прокатного цехів; визначення рівня завантаженості доменних печей, конвертерів, прокатних станів; обчислення фондівддачі та фондомісткості продукції (чавуну, сталі, прокату); пропозиції щодо виведення з експлуатації або реалізації/оренди зайвого або малоефективного обладнання);

- раціоналізацію трудових ресурсів (аналіз плинності кадрів, продуктивності праці в ключових переділах; визначення резервів зростання продуктивності операторів доменних печей, конвертерників, прокатників, слюсарів, ремонтного персоналу; оптимізація чисельності

допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу; Впровадження систем мотивації за результатами (KPI), навчання персоналу методам Lean, TPM);

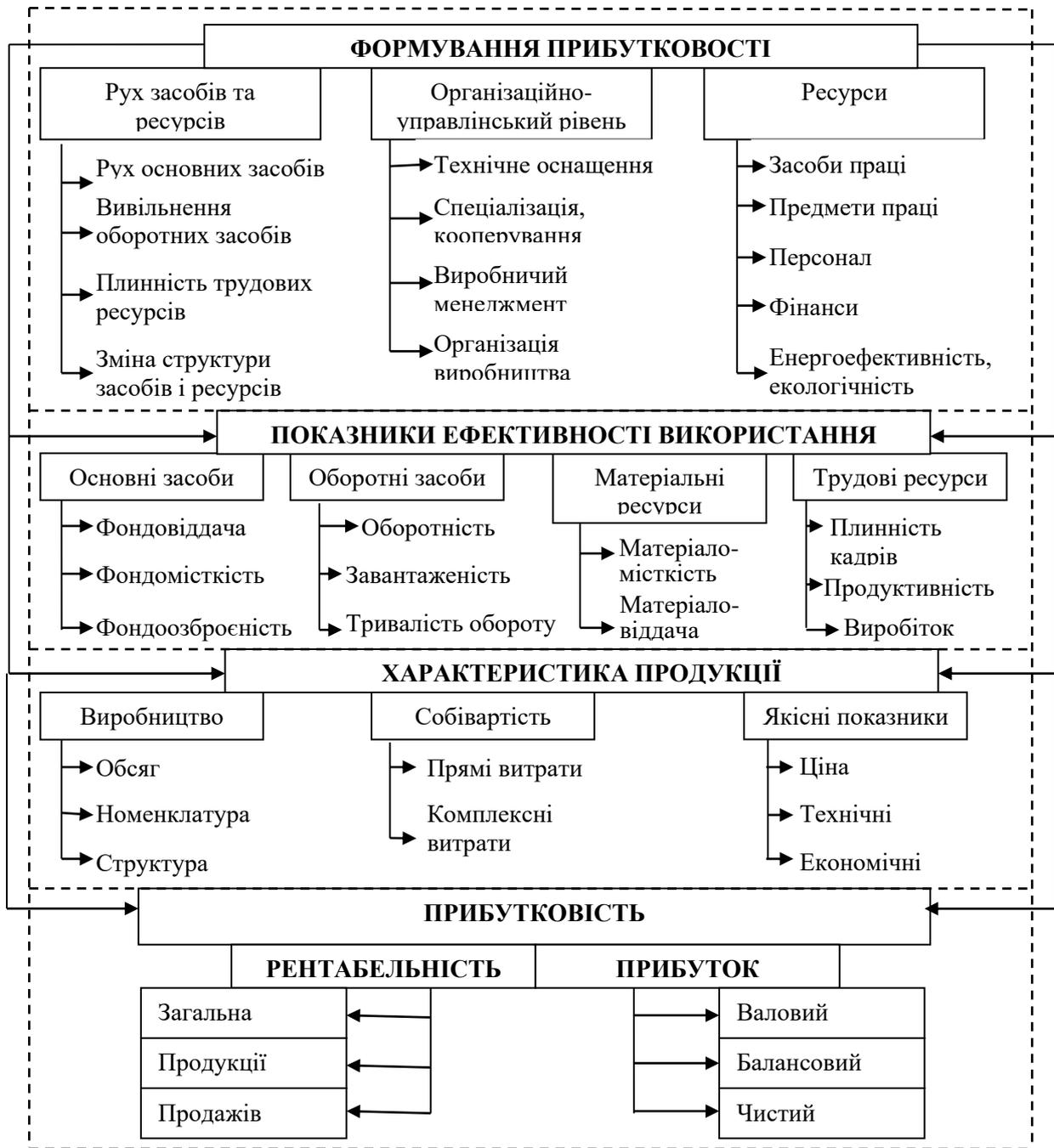


Рис. 5. Система формування прибутковості підприємства
Джерело: побудовано авторами на основі [2]

- оптимізацію використання матеріальних і енергетичних ресурсів (зниження питомої витрати коксу, агломерату, вапна, електроенергії та газу на тону чавуну й сталі, скорочення втрат при транспортуванні сировини між цехами комбінату; підвищення коефіцієнта використання шлаків, вторинних ресурсів та брухту);

- зменшення собівартості продукції (зниження витрат на 1 тону металопродукції за рахунок комплексного енергозбереження, оптимізації маршрутів прокату; зменшення витрат від браку, переробки та рекламаций; зменшення витрат на простої обладнання, зниження непродуктивного часу);

- управління витратами та обліком (впровадження систем управлінського обліку та калькулювання собівартості за переділами (агло-, доменний, сталеплавильний, прокатний); застосування системи аналізу безбитковості кожного цеху; щоквартальний контроль витрат на рівні виробничих підрозділів);

- виробничу та технологічну модернізацію (впровадження новітніх технологій у конвертерному виробництві (використання порошкоподібних добавок для десульфурації); автоматизація процесів контролю якості металу, температурного режиму в печах; використання системи «цифровий цех» у прокатному виробництві для моніторингу продуктивності в реальному часі);

- систему якості продукції та асортименту (удосконалення системи контролю якості відповідно до ISO 9001:2015, відповідність стандартам якості як вітчизняного, так і європейського рівня; удосконалення системи енергоменеджменту відповідно до ISO 50001:2018 для зменшення витрат та досягнення енергоефективності; впровадження інструментів SPC, FMEA; орієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю – мікролеговані сталі, оцинкований і холоднокатаний прокат; вилучення з асортименту малорентабельних позицій (тонкостінних виробів при відсутності стабільного збуту));

- сучасні маркетингові стратегії (сегментування ринку збуту; застосування гнучкого ціноутворення з урахуванням біржових котирувань на металопродукцію; формування програми лояльності для постійних клієнтів (пільгові умови оплати, відстрочка платежу, бонуси));

- взаємодію з учасниками ринку (побудова стратегічних партнерств із постачальниками залізородної сировини, флюсів і коксу; вдосконалення логістичних схем взаємодії з трейдерами, портами та залізничними компаніями; забезпечення своєчасного зворотного зв'язку зі споживачами).

Одним із ключових чинників впливу на рівень рентабельності підприємства є якість та своєчасність прийняття управлінських рішень [9, 14]. В умовах динамічного економічного середовища саме управлінські дії визначають ефективність використання ресурсів, структуру витрат, обсяг прибутку та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз діяльності досліджуваного металургійного підприємства свідчить, що управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію операційних витрат, впровадження автоматизованої системи обліку, раціоналізацію виробничих процесів та удосконалення фінансового контролю, мали безпосередній позитивний вплив на показники рентабельності.

Так, у 2023 році керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо:

- переходу на електронну систему бюджетування;
- часткової автоматизації обліку витрат (через впровадження програмного комплексу «BAS ERP»);
- реорганізації логістичного підрозділу.

У результаті реалізації вищезазначених заходів упродовж 2023–2024 рр. спостерігалися позитивні зміни показників рентабельності (див. табл. 1).

Крім того, згідно з внутрішніми розрахунками підприємства, економічний ефект від управлінських рішень склав (табл. 2):

Таблиця 2. Економічний ефект від управлінських рішень

Захід	Очікувані наслідки підвищення операційної ефективності	Прогнозований економічний ефект, тис грн
Впровадження системи електронного обліку	Скорочення адміністративних витрат	450
Автоматизація логістики	Зниження втрат при постачанні	620
Реорганізація виробничих процесів	Зменшення простоїв обладнання	980
Всього		2050

Джерело: складено та розраховано авторами

Отже, на основі реальних змін у структурі управлінських рішень підтверджується пряма залежність між ефективністю управління та зростанням рентабельності.

Для оцінки результативності впровадження управлінських рішень щодо підвищення рентабельності діяльності досліджуваного металургійного підприємства здійснено розрахунок очікуваного приросту рентабельності на основі даних про потенційний економічний ефект.

Базові умови:

Базовий обсяг реалізації: 1350000 т прокату на рік

Середня собівартість 1 т прокату: 32020 грн

Середня ціна реалізації 1 т прокату: 33200 грн

Базовий прибуток (до впровадження заходів):

$$P_{\text{баз}} = (33200 - 32020) \times 1350000 = 1593 \text{ млн грн}$$

В табл. 3. наведено розрахунок очікуваного річного ефекту за умов впровадження запропонованих управлінських заходів.

Таблиця 3. Очікуваний ефект від управлінських заходів

Заходи	Обґрунтування	Очікуваний річний ефект, млн грн
Зменшення собівартості на 3% за рахунок енергозбереження	Економія: $32020 \times 0,03 \times 1,35$ млн т	1296,81
Оптимізація витрат на управлінський персонал (-10%)	При загальних адміністративних витратах 311 млн грн на рік	31,1
Зниження втрат від браку на 25% (з 2% до 1,5%)	Втрати: $2\% \rightarrow 1,5\% \times 33200 \text{ грн} \times 1,35$ млн т	224,1
Підвищення цін на 1% завдяки покращенню якості продукції	Додатковий дохід: $33200 \times 0,01 \times 1,35$ млн т	448,2
Скорочення витрат на ремонт обладнання (-5%)	3 760 млн грн витрат на обслуговування	38,0
Всього		2038,21

Джерело: складено та розраховано авторами

Наведемо аналітичні розрахунки щодо визначення розміру очікуваного прибутку та проектної рентабельності.

- 1) Базова рентабельність прокатної продукції:
- 2)

$$R_{\text{баз}} = \frac{1593,0}{32020 \cdot 1,35} \cdot 100 = 3,7\%$$

- 2) Очікуваний прибуток після впровадження проектних управлінських заходів:

$$\Pi = P_{\text{баз}} + \Delta\Pi = 1593,0 + 2038,21 = 3631,21 \text{ млн грн.}$$

- 3) Проектна рентабельність прокатної продукції:
- 4)

$$R_{\text{пр}} = \frac{3631,21}{32020 \cdot 1,35 - 42341,34} \cdot 100 = 4,1\%$$

- 4) Зміна рентабельності становить: $4,1 - 3,7 = 0,4\%$.

Таким чином, запропоновані управлінські заходи дозволяють очікувати зростання рентабельності продукції на 0,4% за рахунок зменшення витрат, оптимізації управління, підвищення якості та цінової гнучкості.

Висновки. Аналіз прибутковості має важливе значення для прийняття стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з ростом ефективності. Глибоке вивчення факторів зростання

прибутку дозволяє виявити як ключові переваги, так і вразливі місця у господарській діяльності підприємства. Це дає змогу сформулювати цільові заходи з підвищення прибутковості та розробити дієву антикризову або інноваційну стратегію. Резерви зростання рентабельності криються у зниженні втрат, економії ресурсів та активному використанні науково-технічного прогресу. Ефективне управління резервами передбачає ліквідацію нераціональних витрат, підвищення енергоефективності, модернізацію обладнання, автоматизацію виробництва. Усі ці заходи мають бути узгоджені з наявним виробничим потенціалом підприємства, що дозволяє досягти оптимального рівня використання ресурсів.

Список використаної літератури

1. Ажаман І.А., Гронська М.В., Пущіна Н.В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2(60). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/266589> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Васківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімух Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (дата звернення: 02.10.2025).
4. Воронкова Т.С., Вовкодав А.Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 51–54.
5. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Терещенко О.А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. / Н.А. Караван, І.М. Чернявська. Кам'янське: ДДТУ, 2022. 396 с.
7. Карий О.І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2020. 297 с.
8. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 51. С. 29–37.
9. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 95–100.
10. Корбутяк А., Привалов А. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 149–153.
11. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
12. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М. Особливості аналізу і аудиту господарської діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 163–169.
13. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.luh.gov.ua/erfzpe> (дата звернення: 26.08.2025).
14. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 75–79.
15. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: навч. посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.
16. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 19.09.2025).

References

- [1] Azhaman I.A., Hronska M.V., Pushchina N.V. (2020) Praktychni aspekty otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva [Practical aspects of determining the economic potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (accessed 23 September 2025).
- [2] Andrus O.I., Pyatachenko S.Yu. (2022) Faktory ta systema formuvannya prybutkovosti pidpryyemstva [Factors and the System of Forming Enterprise Profitability]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. vol. 2(60). Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/266589> (accessed 12 September 2025)
- [3] Vaskivska K.V., Lozinska L.D., Galimuk Ju.O. (2020) Ekonomichnyy potentsial pidpryyemstva v umovakh zmin: sut' ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: the essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (accessed 02 October 2025).
- [4] Voronkova T.E., Vovkodav A.Ju. (2020) Diahnostyka vyrobnychoho potentsialu pidpryyemstva [Diagnostics of the production potential of the enterprise]. *Economic scope*. vol. 160. pp. 51–54.
- [5] Hrynchuk Y.S., Shemigon O.I., Tereshchenko O.A. (2021) Upravlinnya prybutkovistyu pidpryyemstva: teoretyko-prykladni aspekty [Enterprise profit management: theoretical and applied aspects]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300> (accessed 15 October 2025).
- [6] Karavan N.A., Cherniavska I.M. (2022) *Ekonomika ta orghanizacija vyrobnyctva* [Economics and Organization of Production]. Kamianske: DSTU (in Ukrainian).
- [7] Karyj O.I. (2020) *Menedzhment ta innovaciji: teoriya i praktykum* [Management and Innovation: Theory and Practice]. Lviv: Rastr-7 (in Ukrainian).
- [8] Kovalov V.V., Ditkovskiy D.V. (2024) Sutnist' ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemnyts'koyu diyal'nistyu: teoretychnyy aspekt [Essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. vol. 51. pp. 29–37.
- [9] Kovshova I., Romanchenko T. (2020) Optyimizacija pryjnjattja upravlins'kogho rishennja na pidpryyemstvi [Optimizing Managerial Decision-Making within an Enterprise]. *Economics. Management. Business*. vol. 2. pp. 95–100.
- [10] Korbutiak A., Pryvalov A. (2023) Upravlinnja prybutkom pidpryyemstva v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Enterprise profit management in modern economic conditions]. *Young Scientist*. vol. 5 (117). pp. 149–153.
- [11] Lazorenko T.V., Perminova S.O. (2021) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute (in Ukrainian).
- [12] Mykhailenko O., Nikolaienko S. (2022) Osoblyvosti analizu i audytu ghospodars'koji dijal'nosti pidpryyemstv v umovakh vojennoho stanu [Features of the analysis and audit of the economic activities of enterprises under the conditions of the martial state]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. vol. 4. pp. 163–169.
- [13] Nechyporuk A.A., Taranych O.V. (2023) Upravlinnja efektyvnistju vyrobnychoji dijal'nosti pidpryyemstva: sutnistj ta znachennja [Management of the efficiency of enterprise activity: essence and meaning]. *Economy and Society*. vol. 56. Available at: <https://surl.luh.edu.ua/erfzpe> (accessed 26 August 2025).
- [14] Parii L.V., Kubrak A.O. (2023) Pryjnjattja upravlins'kykh rishenj na pidpryyemstvi [Adoption of management decisions at the enterprise]. *Uzhhorod National University Herald*. vol. 47. pp. 75–79.

- [15] Parshyn Ju.I., Parshyna O.A. (2020) *Osnovy ekonomichnogho analizu* [Fundamentals of Economic Analysis]. Dnipro: Sole proprietor Drobjazko S.I. (in Ukrainian).
- [16] Savytska O.M., Salabaj V.O. (2019) [Efficiency of activity and management of the enterprise: features of application of theory, methodology and performance of analytical researches]. *Efektivna ekonomika*,. vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (accessed 19 September 2025).

Надійшла до редколегії 16.10.2025
Прийнята після рецензування 30.10.2025
Опублікована 27.11.2025

**МАРКЕТИНГ
MARKETING**

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347750pp109-119
УДК 658.8

Павловська І.Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0003-0765-9150
e-mail: pavlovska@umsf.dp.ua

Нужна С.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем і технологій
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0002-6850-4016
e-mail: nuzhna.s.a@dsau.dp.ua

Нужна Я.О., здобувач другого (магістерського) рівня
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID ID: 0009-0000-7485-4197
e-mail: nuzhnaya.yana@gmail.com

Pavlovska Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Department of Marketing
University of Customs and Finance, Dnipro

Nuzhna Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Information Systems and Technologies Department
State Agrarian and Economic University, Dnipro

Nuzhna Yana, Master's degree student
University of Customs and Finance, Dnipro

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ПРОДУКТОВОГО ПРОВАЛУ ПРИ
ВПРОВАДЖЕННІ ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНИ****ECONOMIC DIAGNOSTICS OF RISKS OF PRODUCT FAILURE WHEN
IMPLEMENTING PRODUCT INNOVATIONS IN AN ONLINE STORE**

У роботі розглядається науково-прикладна проблема розробки превентивної економічної діагностики ризиків провалу товарних інновацій, адаптованої до умов електронної комерції (e-commerce). Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем інвестиційних та репутаційних втрат внаслідок провалу нових продуктів, спричиненого не лише класичними ринковими чинниками, а й специфічними цифровими ризиками (конверсійні бар'єри, UX/UI, вірусний негатив). В рамках дослідження систематизовано теоретичні підходи, доведено, що в e-commerce товарна інновація є комплексною пропозицією, а провал визначається технологічними та репутаційними критеріями. Обґрунтовано систему ключових показників ефективності (KPIs) для ранньої діагностики, включно з коефіцієнтом додавання до кошика (ATR), коефіцієнтом покинутого кошика (ACR) та індексом чистої підтримки (NPS), які виступають як ранні попереджувальні сигнали. На основі цих показників розроблено рекомендації щодо застосування системи раннього попередження (EWS) з трирівневим алгоритмом реагування, що забезпечує перехід від постфактумного аналізу до оперативного коригування товарної стратегії. Надано практичні пропозиції щодо антикризових заходів для мінімізації економічних та репутаційних втрат. Практичне значення роботи полягає у можливості безпосередньої інтеграції запропонованої системи діагностики та EWS в аналітичні платформи інтернет-магазинів.

Ключові слова: економічна діагностика, товарна інновація, продуктової провал, електронна комерція (e-commerce), ризик менеджмент, система KPI.

The present study addresses the scientific and applied problem of developing a preventive economic diagnostic system for managing product failure risks associated with the implementation of commercial innovations within the e-commerce environment. The research is motivated by the persistently high rates of product failure in digital commerce, which result in significant financial investment losses and irreparable reputational damage. The specificity of e-commerce platforms mandates a unique diagnostic approach, as risk factors encompass not only classical market failures but also critical digital risks such as poor UX/UI, high conversion barriers, and viral negative sentiment.

The research systematizes the theoretical foundations, establishing that in the e-commerce context, a product innovation must be viewed as a complex digital offering, and product failure is consequently defined by a broader set of criteria, including technological and reputational metrics, rather than purely financial ones. The study identifies and classifies the specific risk factors unique to the digital environment, emphasizing dynamic threats like UX/UI deficiencies, conversion funnel bottlenecks, and negative customer sentiment. To enable early, proactive risk management, the study justifies a system of key performance indicators (KPIs) designed to act as Early Warning Signals. These digital behavioral indicators include the Add-to-Cart Rate (ATR), Abandoned Cart Rate (ACR), and Net Promoter Score (NPS), which are critical for signaling threats before they escalate into full financial failure.

Furthermore, methodological guidelines are developed for implementing an Early Warning System (EWS). This system is structured around a three-tiered risk algorithm (Yellow/Warning, Orange/Critical, Red/Imminent Failure), which links KPI deviations to predefined management responses. This EWS framework facilitates a shift from post-mortem failure analysis to iterative and operative correction of the commercial strategy, thereby minimizing the critical time lag between threat occurrence and managerial intervention.

Finally, the study provides practical recommendations for anti-crisis measures to be implemented upon EWS activation at the Red level. These include a “stop and analyze” strategy to address fundamental product flaws and a “model adjustment” strategy to address market positioning inconsistencies, as well as targeted communication efforts to mitigate reputational damage. The practical significance of this work lies in the readiness of the proposed diagnostic system and EWS for direct integration into e-commerce analytics platforms, providing management with an essential tool for economically sound risk governance of product introductions.

Key words: *economic diagnostics, product innovation, product failure, E-commerce, risk management, KPI system.*

JEL Classification: *F17, M13, M21, M31, M39*

Постановка проблеми. Електронна комерція (e-commerce) набула статусу ключового драйвера світової економіки, формуючи нові стандарти взаємодії між підприємством та споживачем. В умовах гіперконкуренції, високої прозорості ринку та динамічної зміни споживчих вподобань, постійне та ефективне впровадження товарних інновацій є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою економічної стійкості інтернет-магазинів.

Однак, високий рівень інноваційної активності несе із собою і значні ризики. Згідно зі світовою статистикою, частка продуктового провалу (невдалого виведення нових товарів на ринок) у сфері цифрової торгівлі залишається неприпустимо високою. Економічні наслідки такого провалу є багатоплановими: від прямих інвестиційних втрат (кошти на закупівлю, контент, рекламу) до незворотного погіршення репутації бренду та втрати частки ринку.

Специфіка e-commerce платформ полягає у тому, що ризикові чинники мають як матеріальний (якість продукту, логістика, пакування), так і цифровий вимір. До останніх належать ризики, пов'язані з низькою якістю контенту товарної картки, невірним позиціонуванням, негативним настроєм відгуків, а також проблеми UX/UI, що перешкоджають конверсії. Це вимагає розробки унікальних інструментів для їхньої діагностики.

Незважаючи на широке використання маркетингової аналітики, існуючі методики часто є реактивними, тобто виявляють провал після його настання, а не попереджають його. Таким

чином, гостро постає науково-прикладна проблема розробки економічної діагностики, здатної на ранніх етапах впровадження інновації інтегрально оцінити ймовірність провалу на основі ключових e-commerce метрик (конверсія, САС, показник повернень) та сформувані ефективні механізми антикризового коригування товарної стратегії. Вирішення цієї проблеми складає теоретичну та практичну цінність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування товарної стратегії та управління інноваціями є предметом активного дослідження впродовж останніх десятиліть. Фундаментальні основи маркетингової стратегії та управління життєвим циклом продукту закладені в роботах класиків менеджменту та маркетингу [1].

Питанням інноваційного розвитку та управління проєктами виведення нових товарів присвячені праці вчених, які досліджують процеси створення цінності та ризики на етапах розробки [2]. Вони наголошують на важливості системного підходу до управління інноваційними проєктами, що є безпосереднім джерелом ризику продуктового провалу. Окремий блок досліджень стосується ризик-менеджменту та економічної діагностики. У працях таких науковців, як Воловельська І.В. та інші, які досліджують економічну безпеку [3] та Воскобоева О. В. та колектив науковців, які займаються діагностикою [4], детально розглядаються методи ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових, операційних та стратегічних ризиків на рівні підприємства. Водночас, динамічний розвиток електронної комерції виокремив її як окремий об'єкт дослідження. Вчені Заяць О.І., Капко Я.Є., які досліджують e-commerce [5] та Головчук Ю.О., Мельник Ю.В. і Козуб М.В., які займаються цифровим маркетингом, аналізують особливості цифрового маркетингу, конверсійні моделі та управління товарним асортиментом в умовах онлайн-продажів [6].

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишається невирішеною частина проблеми, пов'язана з розробкою інтегрованої та превентивної економічної діагностики ризиків продуктового провалу, яка була б адаптована до унікального набору цифрових метрик (KPIs), характерних саме для ранніх стадій впровадження товарних інновацій в інтернет-магазинах. Наявні методики часто не враховують необхідності миттєвого коригування стратегії на основі аналізу показників CR, САС та Return Rate у режимі реального часу, що формує наукову прогалину, яку має заповнити дане дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка методичних засад економічної діагностики ризиків продуктового провалу та обґрунтування механізмів коригування товарної стратегії при впровадженні інновацій в інтернет-магазині.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації торгівлі інтернет-магазини стали ключовими платформами для впровадження товарних інновацій. Проте, попри високий потенціал нових продуктів, значна частина з них зазнає комерційного провалу. Причини цього явища часто криються у недостатньому аналізі ринкових ризиків, неузгодженості між очікуваннями споживачів та характеристиками інноваційного товару, а також у неефективних маркетингових стратегіях. Економічна діагностика ризиків продуктового провалу дозволяє своєчасно виявити загрози, оцінити їхній вплив на фінансові результати підприємства та сформувані превентивні заходи для мінімізації втрат. Саме тому, аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства набуває особливого значення, про що свідчать дослідження І. Г. Курчкіної [7].

Однак, ефективність такої діагностики безпосередньо залежить від чіткого розуміння того, що саме ми діагностуємо. Відтак, першочерговим завданням є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності товарної інновації та продуктового провалу в умовах електронної комерції, оскільки традиційні поняття трансформуються під впливом цифрових каналів, вимагаючи оновленого концептуального апарату.

Класичний економічний підхід, започаткований Й. Шумпетером, визначає інновацію як впровадження нового товару або значне покращення існуючого. Саме інноваційний потенціал підприємств, за Шумпетером, є внутрішнім потенціалом розвитку суспільства. Він вважав, що ні поліпшення ситуації на стороні попиту, ні позитивні зрушення на стороні пропозиції, ні заходи державного регулювання в галузі циклічної, фінансової або податкової політики не

здатні викликати справжнє економічне піднесення. Тільки нововведення підприємців можуть давати справжні прибутки, стаючи джерелами нового господарського піднесення, що породжує нову хвилю інновацій. І навпаки, відсутність інноваційного розвитку призводить до застою й занепаду в соціально-економічному та політичному житті [8]. Однак, в умовах цифрової трансформації та e-commerce це класичне визначення інновації набуває розширеного, комплексного характеру, виходячи за межі лише фізичних характеристик товару.

В рамках теоретичного обґрунтування товарні інновації в електронній комерції доцільно класифікувати за ступенем їхньої новизни, виділяючи три ключові категорії. *Радикальна інновація* передбачає створення абсолютно нової товарної категорії або послуги, неіснуючої раніше на ринку (наприклад, інтеграція технології блокчейн для ідентифікації оригінальності товарів або перший продаж через формат метавесесвіту). Це інновації з найвищим ступенем ризику, але й найбільшим потенціалом прибутку. На противагу цьому, *поступова інновація* фокусується на суттєвому покращенні або модифікації вже наявних продуктів, що охоплює зміну матеріалів, функціональності чи дизайну. В онлайн-магазині це може бути оновлення пакування, що стало екологічнішим, або додавання нової, затребуваної функції до існуючого цифрового пристрою. Найбільш специфічною для цифрового середовища є категорія *Digital-Enhanced інновація*. Цей тип стосується не стільки самого фізичного товару, скільки цифрової пропозиції (Digital Product Offering), що підвищує споживчу цінність. Прикладами є впровадження інструментів віртуальної примірки, інноваційної персоналізації продукту через онлайн-конфігуратор, або запуск нових моделей реалізації, таких як Vox-as-a-Service для пробного продажу нового продукту. Таким чином, успіх інновації в e-commerce вимірюється не лише новизною товару, а й інноваційністю його цифрової взаємодії з кінцевим споживачем [9].

Усвідомлення комплексної сутності товарної інновації в e-commerce є необхідною передумовою для розуміння її протилежності – продуктового провалу. Традиційне визначення провалу як недосягнення запланованих економічних показників вимагає суттєвої адаптації та розширення в умовах цифрової економіки, де швидкість і прозорість даних суттєво змінюють критерії оцінки успіху та невдачі. Продуктовий провал традиційно визначається як нездатність товару досягти запланованих економічних цілей (обсягів продажів, прибутку, частки ринку) протягом встановленого періоду. Втім, у середовищі електронної комерції це визначення доповнюється та розширюється, адже провал може бути спровокований не лише проблемами самого продукту, а й неефективністю цифрового каналу продажів.

У контексті e-commerce розрізняють три основні групи критеріїв продуктового провалу:

– *Класичні економічні критерії*: До цих критеріїв відносять недосягнення точки безбитковості, від’ємний показник рентабельності інвестицій в інновацію або недостатній грошовий потік, генерований продуктом. Це є провалом на макрорівні (рівні підприємства).

– *Маркетингові критерії*, які зосереджуються на ринковій ефективності та сприйнятті. До цих критеріїв належить недосягнення запланованої частки ринку, високий рівень відтоку клієнтів, нездатність сформуванати необхідний попит або низький показник утримання клієнтів.

– *Критерії цифрового середовища*. Ці критерії є найбільш критичними для інтернет-магазинів, оскільки вони сигналізують про проблему задовго до фінансового провалу. Вони відображають негативну реакцію на цифровий інтерфейс або логістику.

Для кращого розуміння багатофакторної природи продуктового провалу в умовах цифрової трансформації, доцільно представити критерії діагностики у вигляді моделі, яка ілюструє перехід від загальних (класичних) причин до специфічних для e-commerce індикаторів. Враховуючи багатофакторний характер продуктового провалу в інтернет-магазині, для цілей економічної діагностики доцільно систематизувати критерії, виділяючи їхню ієрархію за ступенем оперативності виявлення. На противагу класичним економічним критеріям, які фіксують провал постфактум (негативний показник рентабельності), критерії цифрового середовища є проактивними ранніми індикаторами. На рис. 1 представлена модель трьох рівнів діагностики ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині, яка підкреслює критичну важливість моніторингу показників нижнього рівня. Саме критерії цифрового середовища дозволяють ідентифікувати загрозу на етапі, коли ще можливе швидке та економічно доцільне коригування товарної стратегії.



Рис. 1. Модель трьох рівнів діагностики ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині
Джерело: складено на підставі [9, 10, 11, 12, 13]

Економічна діагностика вимагає чіткого розмежування чинників, що викликають провал. У табл. 1 наведено систематизацію основних теоретичних причин провалу з їхньою специфічною інтерпретацією в контексті електронної комерції.

Таблиця 1. Основні теоретичні причини провалу

Категорія	Теоретична основа	Специфіка в умовах E-commerce
I. Ризики ринку	Неправильне визначення цільового ринку або відсутність реального попиту.	"Нілий" попит. Дані веб-аналітики показують трафік, але не справжню потребу або помилка в таргетингу.
II. Ризики товару	Невідповідність якості товару очікуванням; технологічна недосконалість.	Контентний провал. Неякісні фото, неповний опис, відсутність 3D-огляду, що є єдиною заміною фізичного огляду товару.
III. Ризики маркетингу	Неефективна реклама, неправильне ціноутворення, помилки позиціонування.	Конверсійний бар'єр. Неузгодженість ціни, вартості/термінів доставки або умов повернення, що зупиняє покупця на етапі оформлення замовлення.
IV. Ризики організаційно-технологічні	Внутрішні проблеми компанії (логістика, координація).	Недотримання термінів доставки, висока вартість логістики або складна процедура повернення, що критично знижує довіру.

Джерело: авторська розробка

Для інтернет-магазину продуктовий провал – це багатофакторне явище. Його діагностика вимагає відходу від виключно фінансових метрик і переходу до проактивного моніторингу цифрових поведінкових індикаторів (конверсії, UX, репутації), які сигналізують про загрозу на ранніх стадіях. Систематизація теоретичних підходів та визначення специфічних критеріїв провалу в цифровому середовищі виводять на необхідність розробки практичного інструментарію для їхнього оперативного вимірювання. Економічна діагностика ризиків [14,

15] має бути побудована на системі ключових показників ефективності (KPIs), які здатні виступати в ролі раних попереджувальних індикаторів і відслідковуватися в режимі реального часу, мінімізуючи часовий лаг між виникненням загрози та управлінським реагуванням.

Ефективна діагностика ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині вимагає використання системи KPIs, які мають бути: вимірюваними (збиратися через веб-аналітику), оперативними (сигналізувати про проблему на раних стадіях) та прямо пов'язаними з потенційними причинами провалу (ринкові, маркетингові, технологічні).

Обґрунтована система KPI поділяється на три рівні, які відповідають основним етапам взаємодії споживача з інноваційним продуктом в онлайн-магазині: інтерес та привабливість, пропозиція купівлі та сприйняття/утримання. У таблиці 2 систематизовані показники KPIs за кожним з етапів взаємодії споживача з продуктом. Так коефіцієнти, що діагностують інтерес та привабливість є найпершими індикаторами, які демонструють, чи привернула інновація увагу цільової аудиторії та чи є її цифрове представлення (контент) достатньо якісним. Коефіцієнти рівня купівлі також є важливими, оскільки вони виявляють причини, з яких потенційний покупець відмовляється від інновації безпосередньо перед оплатою, що призводить до втраченого прибутку. Інші коефіцієнти, що діагностують сприйняття товару та репутацію, оцінюють фактичне задоволення клієнтів та ризик репутаційного провалу, який є особливо руйнівним для інновацій.

Запропонована система KPIs (табл. 2) охоплює всі ключові стадії взаємодії в e-commerce, дозволяючи перейти від фіксації фінансового провалу до ранняї проактивної діагностики його причин [16]. На основі цих показників може бути побудована ефективна система ранняго попередження.

Таблиця 2. Система KPI та етапи взаємодії споживача з продуктом

Назва KPI	Сутність діагностики	Економічне обґрунтування
<i>KPIs, що діагностують інтерес та привабливість</i>		
Коефіцієнт перегляду товару	Відсоток користувачів, які перейшли з каталогу чи рекламного банера на сторінку інновації.	Низький показник сигналізує про помилку в позиціонуванні (заголовок, мініатюра, рекламне оголошення) або відсутність початкового інтересу на ринку.
Показник відмов зі сторінки інновації	Відсоток відвідувачів, які залишили сайт відразу після перегляду сторінки.	Високий показник вказує на проблеми UX/UI (повільне завантаження, погана мобільна адаптація) або критичну невідповідність між очікуваннями (з реклами) та реальним контентом.
Середній час на сторінці	Тривалість взаємодії користувача з описом продукту, фото та відгуками.	Різде зниження показника свідчить про те, що контент є неінформативним або сторінка занадто складна для сприйняття.
<i>KPIs, що діагностують рівень купівлі</i>		
Коефіцієнт додавання товару до кошика	Частка переглядів сторінки, що завершилася додаванням товару до кошика.	Низьке значення коефіцієнту є прямим індикатором проблеми сприйняття цінності. Клієнт зацікавився, але ціна, відсутність характеристик чи інші фактори зупинили його.
Коефіцієнт покинутого кошика	Частка кошиків, які не дійшли до оплати.	Високе значення коефіцієнту вказує на конверсійний бар'єр: несподівано висока вартість доставки, незручний процес оформлення або відсутність довіри. Це ризик фінансових втрат.

Продовження таблиці 2

<i>KPIs, що діагностують сприйняття товару та репутацію</i>		
Індекс чистої підтримки (NPS)	Готовність перших покупців інновації рекомендувати її.	Негативний NPS (переважання критиків) є сильним індикатором невідповідності очікуванням і високого ризику вірусного негативу, що вимагає негайного коригування продукту або комунікації.
Показник споживчих настроїв (CSS)	Емоційна тональність відгуків у цифровому просторі.	Різде падіння CSS фіксує репутаційний провал. Це загроза, що впливає не лише на інновацію, але й на весь інтернет-магазин.
Коефіцієнт повернень товару	Відсоток проданих інноваційних товарів, які були повернені покупцями.	Високий показник – це сигнал про фундаментальні проблеми якості, невідповідності опису або нерозуміння клієнтом правил користування інновацією.

Джерело: авторська розробка

Успішна діагностика ризиків продуктового провалу вимагає не лише ідентифікації та вимірювання відповідних показників (KPIs), але й оперативної системи реагування на виявлені загрози. Систематичний моніторинг цифрових поведінкових індикаторів втрачає свою цінність, якщо він не інтегрований у чіткий механізм прийняття рішень. Це можливо з застосуванням системи раннього попередження (Early Warning System – EWS), яка забезпечить мінімізацію негативних наслідків ризику та дозволить оперативно коригувати товарну стратегію інтернет-магазину. Впровадження EWS розпочинається з встановлення базових (нормативних) значень для кожного KPI на основі успішних товарів у цій категорії. Далі визначаються три порогові значення ризику: жовтий, що сигналізує про аномалію та необхідність спостереження; помаранчевий, що вказує на високий ризик провалу та необхідність негайних дій; червоний, що вимагає впровадження антикризового плану.

Ключовим елементом EWS є алгоритм реагування, який пов'язує спрацювання індикатора з конкретними управлінськими рішеннями, дозволяючи перейти від діагностики до оперативного коригування (табл. 3). Застосування EWS дозволяє інтернет-магазину перейти від моделі постфактумного аналізу провалу до циклічного та адаптивного управління інноваціями. Це забезпечує мінімізацію економічних втрат, оскільки проблема фіксується та виправляється на етапі, коли витрати на корекцію значно нижчі, ніж втрати від повної реалізації провального товару.

Таблиця 3. Алгоритм реагування EWS та коригування товарної стратегії відображає методичні рекомендації щодо застосування EWS для мінімізації наслідків ризику та оперативного коригування

Рівень ризику	Приклади спрацювання індикаторів	Пропозиції щодо коригування
Жовтий (Попередження)	Низький / Високий (Аномалії трафіку/контенту).	Тестування нових заголовків, головних фото, спрощення початкового опису.
Помаранчевий (Критичний)	Низький ATR / Високий ACR (Проблеми ціноутворення/конверсії).	Коригування ціни, надання безкоштовної/прискореної доставки спеціально для інновації.
Помаранчевий (Критичний)	Різде зниження середнього часу на сторінці / Високий коефіцієнт повернень товару (Проблеми якості/UX).	Додавання відео-оглядів та детальних інструкцій. Перевірка мобільної версії та UX.
Червоний (Провал)	Негативний індекс чистої підтримки / Високий коефіцієнт повернень товару.	Перехід до антикризових заходів або виведення товару з продажу.

Джерело: авторська розробка

У випадку, коли EWS фіксує червоний рівень ризику (наприклад, аномально високий коефіцієнт повернень, глибоко негативний NPS та низький ATR), це свідчить про фундаментальну проблему інновації або її невдале позиціонування. На цьому етапі оперативне коригування вже є недостатнім. Фінальним завданням дослідження є надання практичних пропозицій щодо антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію фінансових збитків та збереження репутації інтернет-магазину. Виявлення критичного рівня ризику провалу інноваційного продукту вимагає негайного впровадження антикризового плану, метою якого є капіталозбереження та управління репутацією. Антикризові заходи в e-commerce зосереджені на трьох основних стратегіях: припинення та аналіз, коригування моделі та заходи для збереження репутації.

Коли діагностика, наприклад, через глибоко негативний CSS та аномальний коефіцієнт повернень товару, вказує на фундаментальний провал у якості продукту чи його невідповідності заявленій цінності, необхідно застосовувати стратегію «припинення та аналіз». Її сутність полягає у швидкому виведенні інноваційного продукту з активного продажу та припиненні всіх маркетингових інвестицій, що є єдиним способом зменшити операційні збитки. Паралельно, інтернет-магазин повинен забезпечити максимально лояльну процедуру повернення для вже проданих одиниць, а також провести детальний аналіз провалу. Цей аналіз буде цінним активом для запобігання аналогічним помилкам у наступних інноваційних циклах.

Стратегія «коригування моделі» застосовується, коли продукт є якісним, але не знайшов своєї цільової аудиторії або був неправильно позиціонований (проблема ринку, а не продукту). В такому разі антикризовий захід полягає у кардинальній зміні одного з ключових елементів бізнес-моделі. Це може бути репозиціонування – зміна цільового сегменту (наприклад, перехід від B2C до B2B-рішення). Іншим практичним заходом є зміна моделі доступу або цінової політики, наприклад, перехід на модель підписки для зниження порогу входу, або продаж у комплектах з популярними, успішними товарами.

Незалежно від вибору основної стратегії, критично важливим є нейтралізація репутаційного збитку, спричиненого провалом інновації, оскільки в e-commerce репутація поширюється миттєво. Рекомендація полягає у проактивній, відкритій та емпатичній комунікації з клієнтами. До практичних заходів належить публічне визнання проблем через офіційні канали та система компенсації критиків. Надання ексклюзивних промокодів, безкоштовних оновлень чи персоналізованих пропозицій для незадоволених перших покупців демонструє відповідальність та лояльність. Це дозволяє зберегти довгострокову довіру до інтернет-магазину в цілому та зменшити ризик поширення вірусного негативу.

Висновки. Проведене дослідження, присвячене економічній діагностиці ризиків продуктового провалу при впровадженні товарних інновацій в інтернет-магазині, дозволило обґрунтувати низку ключових науково-практичних положень та отримати практичні результати. В результаті дослідження систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності товарної інновації та продуктового провалу в умовах електронної комерції. Встановлено, що в e-commerce товарна інновація є комплексною пропозицією, а продуктовий провал має розширену природу і визначається не лише фінансовими, а й технологічними та репутаційними критеріями (наприклад, провал конверсії або UX).

Визначено та класифіковано специфіку ризикових чинників провалу інновацій з урахуванням цифрового середовища. Обґрунтовано, що найбільш динамічними та руйнівними є ризики, пов'язані з UX/UI, конверсійними бар'єрами та вірусним негативом, які виникають через швидкість поширення інформації та залежність від цифрового інтерфейсу.

Обґрунтовано ключові економічні та маркетингові показники (KPIs) для ранньої діагностики. Доведено, що для проактивного управління ризиками вирішальне значення мають цифрові поведінкові індикатори, які сигналізують про загрозу на ранніх стадіях, зокрема: коефіцієнт додавання до кошика (ATR), коефіцієнт покинутого кошика (ACR) та індекс чистої підтримки (NPS), які виступають як ранні попереджувальні сигнали.

Розроблено методичні рекомендації щодо застосування системи раннього попередження. Обґрунтовано трирівневий алгоритм реагування (Жовтий, Помаранчевий, Червоний рівні ризику), який забезпечує перехід від постфактумного аналізу провалу до

оперативного та ітеративного коригування товарної стратегії. Це дозволяє мінімізувати часовий лаг між виникненням загрози та управлінським реагуванням.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована система діагностики та EWS може бути безпосередньо інтегрована в аналітичні платформи (наприклад, Google Analytics) інтернет-магазинів, забезпечуючи керівництво інструментарієм для економічно обґрунтованого управління ризиками впровадження інноваційних товарів.

Список використаної літератури

1. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
3. Воловельська І., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300280>
4. Воскобоева О.В., Гусева О.Ю., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2021. 164 с.
5. Заяць О. І., Капко Я. Є. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
6. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 337–341 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-51>.
7. Курчкіна І.Г. Аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 71–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2018_1_9 (дата звернення: 04.10.2025).
8. Шумпетер Й.А. URL: <https://visionary.management.com.ua/%20management/jozef-alois-shumpeter-joseph-alois-schumpeter/> (дата звернення: 04.10.2025).
9. Український e-commerce під час війни – дослідження. URL: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyj-ecommerce-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 04.10.2025).
- 10.Стройко Т.В., Бондарь Д.О., Буланов І.Д. E-commerce як важлива компонента стартап підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 51. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-16>
11. 3 чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-roczzi-cheklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> (дата звернення: 04.10.2025).
12. Стендер С.В., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (дата звернення: 04.10.2025).
13. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.
14. Нужна С.А., Карімов Г.І., Карімов І.К., Строева В.О. Аналіз ризику як інструмент оптимізації процесу прийняття рішень в системі економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>
15. Нужна С.А., Мороз С.І. Економіко-математичне моделювання в бізнес-плануванні підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>
- 16.Шостак Л., Ліпич Л., Павлова С. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 9. С. 302-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>

References

- [1] Kotler F., Keller K., Pavlenko A. et al. (2008) *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing management]. Kyiv : Vydavnytstvo «Khimdzhest». (in Ukrainian)
- [2] Borysenko O.S., Shevchenko A.V., Fisun Yu.V., Krapko O.M. (2022) *Marketynhovyi menedzhment: navch. posib* [Marketing management]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
- [3] Volovelska I., Vetrov E., Utemsynova Zh. (2023) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: suchasni metody upravlinnia [Economic security of the enterprise: modern management methods]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300280>
- [4] Voskoboieva O.V., Husieva O.Yu., Romashchenko O.S. (2021) *Ekonomichna diahnostyka: navchalnyi posibnyk* [Economic diagnostics]. Kyiv: Derzhavnyi universytet telekomunikatsii. (in Ukrainian)
- [5] Zaiats O.I., Kapko Ya.Ye. (2023) Cuchasni tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii [Current trends in e-commerce development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
- [6] Holovchuk Yu.O., Melnyk Yu.V., Kozub M.V. (2018) Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument komunikatsii [Digital marketing as an innovative communications tool]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19. pp. 337–341 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-51>
- [7] Kurchkina I.H. (2018) Analiz vplyvu marketynhovykh informatsiinykh tekhnolohii na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Analysis of the impact of marketing information technologies on the competitiveness of an enterprise]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1, pp. 71-80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2018_1_9 (accessed: 04 October 2025).
- [8] Joseph Alois Schumpeter: official web-site. Available at: <https://visionary.management.com.ua/%20management/jozef-alois-shumpeter-joseph-alois-schumpeter/> (accessed: 04 October 2025).
- [9] Ukrainyski e-commerce pid chas viiny – doslidzhennia. Available at: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyje-commerce-pid-chas-vijny/> (accessed: 04 October 2025). (in Ukrainian)
- [10] Stroiko T.V., Bondar D.O., Bulanov I.D. (2024). E-commerce yak vazhlyva komponenta startup pidpriemnytstva [E-commerce as an important component of startup entrepreneurship]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vol. 51, pp. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-16> (in Ukrainian)
- [11] Z choho pochaty biznes u 2024 rotsi: cheklist dlia maibutnikh pidpriemstiv. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-roczyi-cheklist-dlya-majbutnih-pidpriemcziv> (accessed: 04 October 2025).
- [12] Stender S.V., Lysak O.I., Lukianenko N.E. (2023) Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na tsyfrovu ekonomiku [The development of e-commerce and its impact on the digital economy]. *Akademichni vizii*, Vol. 24. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (accessed: 04 October 2025).
- [13] Derhachova V.V., Koleshnia Ya.O., Holiuk V.Ya. (2022) Tsyfrova terminolohiia u stratehiiakh Sutnist, mistse ta rol didzhytal menedzhmentu [Digital terminology in strategies. The essence, place and role of digital management]. *Ekonomichni visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, no. 22, pp. 114–117.
- [14] Nuzhna S.A., Karimov H.I., Karimov I.K., Stroieva V.O. (2025) Analiz ryzyku yak instrument optymizatsii protsesu pryiniattia rishen v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Risk analysis as a tool for optimizing the decision-making process in the economic security system of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>
- [15] Nuzhna S.A., Moroz S.I. (2021) Ekonomiko-matematychni modeliuvannia v biznes-planuvanni pidpriemstv ahrarnoi sfery [Economic and mathematical modeling in business planning of

- agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>
- [16] Shostak L., Lipych L., Pavlova S. (2025) Vplyv elektronnoi komertsii na innovatsii biznes-modelei ta novi tekhnolohii prodazhu na rynku [The impact of e-commerce on business model innovation and new sales technologies in the market]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 9, pp. 302-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>

Надійшла до редколегії 09.10.2025

Прийнята після рецензування 23.10.2025

Опублікована 27.11.2025

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347847pp120-129

УДК 336.71

Ганзюк С.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0001-7859-4708
e-mail: svetlanaganzyuk@gmail.com

Клічко Я.М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: klichkojaroslav@gmail.com

Hanziuk Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Finance and Accounting

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Klichko Yaroslav, Master's degree student

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

ВПЛИВ ВІЙНИ НА КРЕДИТНУ ПОЛІТИКУ ТА ДИНАМІКУ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ БАНКІВ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF THE WAR ON CREDIT POLICY AND CREDIT RISKS DYNAMICS OF UKRAINIAN BANKS

У статті досліджено особливості реалізації кредитної політики та управління кредитними ризиками банківського сектору в умовах війни. Визначено регуляторні заходи НБУ щодо зменшення рівня проблемної заборгованості в структурі портфелів банківських кредитів. Розглянуто основні ризики для фінансового сектору України на сучасному етапі. Проаналізовано ключові показники кредитного ризику банків України, а також найбільшого системно важливого державного банку країни, оцінено якість їх кредитних портфелів. Визначено фактори фінансової стабільності вітчизняних банків в кризовий період. Здійснено прогнозування на найближчу перспективу по банківському сектору України рівня кредитного ризику – ключового інструменту стратегічного управління як для фінансово-кредитних установ, так і для державного регулятора.

Ключові слова: кредитування, кредитна політика банку, кредитний ризик, проблемні кредити, кредитний портфель, прогнозування.

The article examines the features of the implementation of credit policy and credit risk management in the domestic banking sector in wartime. It is established that today the importance of constant monitoring of the state of the loan portfolio, timely analysis of borrowers' solvency and flexible adjustment of credit policy in accordance with new economic challenges is growing.

The regulatory measures of the NBU to reduce the level of problem debt in the structure of bank loan portfolios are determined, in particular, the introduction of a requirement to use data from the NBU Credit Register when assessing credit risks, easing capital requirements, providing credit holidays, and supporting state programs for financing small businesses

The main risks for the financial sector of Ukraine at the present stage are considered, among which the largest is macroeconomic. The key indicators of credit risk of Ukrainian banks, as well as the largest systemically important state bank of the country, are analyzed, and the quality of their loan portfolio is assessed. It is established that the banking system of Ukraine maintains relative financial

stability even in crisis periods. A high level of liquidity coverage ratio and adequate provisioning in accordance with international standards ensure the stability of the banking sector.

The factors of financial stability of domestic banks during the crisis period are determined. The level of credit risk is forecasted for the near term in the banking sector of Ukraine - a key strategic management tool for both financial and credit institutions and the state regulator. It is emphasized that in the absence of additional regulatory or economic measures, there is a risk of further growth in the share of problem loans in the medium term. This indicates the need to strengthen anti-crisis instruments and improve credit management systems in the banking sector. The expected trend is consistent with the macroeconomic situation, because during the war period the economy operates in conditions of uncertainty and unpredictability. It is emphasized that the increase in the share of problem loans during the war period actualizes the need for systematic monitoring of asset quality, and the decrease in lending volumes indicates a more cautious policy of banks in terms of placing their own resources.

Key words: *lending, bank credit policy, credit risk, problem loans, credit portfolio, forecasting.*

JEL Classification: *G24; G 32; E51*

Постановка проблеми. Ефективне управління кредитними ризиками відіграє вирішальну роль у підтриманні стабільності банківської установи, адже наявність високого рівня проблемних кредитів може спричинити значні фінансові втрати, що ставить під загрозу ліквідність і платоспроможність банківської інституції. В умовах економічної нестабільності фінансово-кредитним установам необхідно оперативно змінювати стратегії управління кредитним портфелем задля мінімізації ризиків неповернення позик. Раціональне управління такими ризиками забезпечує фінансову стійкість банку, зміцнюючи його позиції як надійного партнера для бізнесу та населення, що має особливе значення для економічного відновлення в період невизначеності. Сьогодні зростає значення постійного моніторингу стану кредитного портфеля, своєчасного аналізу платоспроможності позичальників і гнучкого коригування кредитної політики відповідно до нових економічних викликів. Банківський бізнес змушений приділяти більше уваги ризикам, пов'язаним із місцем розташування заставного майна, запроваджувати додаткові критерії оцінки клієнтів і формувати підвищені резерви під можливі збитки. Усе це підкреслює необхідність дослідження та переосмислення теоретико-практичних основ управління кредитами задля досягнення стратегічних і тактичних цілей забезпечення фінансової безпеки банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності та особливостей реалізації кредитної політики банків, оцінки кредитних ризиків та якості кредитних портфелів банків приділено достатньо уваги з боку науковців, зокрема: К. Ларіонова, А. Венглюк, О. Батрак [1], Г. Бальянт, Ю. Галіцейська [2], Л. Богріновцева, В. Федина, О. Дзюблюк, Н. Гладинець, В. Вітлінський, Н. Внукова, І. Єпіфанова та ін. Проте, слід зазначити, питання стосовно удосконалення кредитної політики банків в умовах невизначеності, підвищення ефективності оцінки та управління кредитними ризиками не втрачають своєї актуальності та потребують моніторингу та удосконалення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів управління кредитними портфелем та кредитним ризиком банківських установ в умовах дії воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2025 році наша країна продовжує функціонувати в умовах війни, розв'язаної російською федерацією. Незважаючи на це, вітчизняна банківська система демонструє стійкість та спроможність адаптуватися до нових викликів. В умовах динамічного операційного середовища, яке формується під впливом геополітичної напруженості, економічних коливань і змін у нормативно-правовій базі, банківські установи стикаються з високим рівнем невизначеності, яка істотно впливає на прийняття рішень у сфері кредитування та може знижувати ефективність функціонування кредитного механізму. Під час війни українські банки перебувають у ще складніших умовах,

оскільки рівень ризику та непередбачуваності операційного середовища значно зростає, особливо в частині кредитної діяльності [1].

Кредитна політика банку виступає відправною точкою в системі управління кредитним процесом. Саме на етапі її розроблення визначаються основні принципи, стандарти, критерії та обмеження кредитування – тобто стратегічні орієнтири кредитної діяльності, на яких ґрунтується ухвалення управлінських рішень, обов'язкових для всіх структурних підрозділів банку [2]. Ефективна кредитна політика повинна враховувати економічні закономірності, принципи управління банківською діяльністю, зміни у макроекономічному середовищі та потреби учасників ринку. Вона передбачає встановлення чітких стандартів управління кредитним процесом загалом і кредитними ризиками зокрема. На нашу думку, основна роль кредитної політики полягає у зміцненні конкурентних позицій банку на кредитному ринку, що досягається шляхом зростання прибутковості, зниження рівня ризиків і забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу.

У практиці українських банків спостерігаються проблеми надмірної централізації або, навпаки, надмірної децентралізації управління кредитними відділами, а також відсутність належних обмежень щодо концентрації ризиків у кредитному портфелі. Це призводить до зростання рівня кредитних ризиків і зниження ефективності банківської діяльності. Тому під час розроблення та реалізації кредитної політики банки повинні приділяти особливу увагу запобіганню подібним помилкам або оперативному їх усуненню у разі виявлення. Як підкреслює Е. Жуков [2], оптимальна кредитна політика має враховувати дію внутрішніх і зовнішніх чинників, динаміку їх розвитку, прогноз фінансового стану банку та його клієнтів, а також базуватися на використанні методів економіко-математичного моделювання й статистичного аналізу. Будь-яке управлінське рішення у сфері кредитування повинно супроводжуватися оцінкою співвідношення очікуваного доходу від змін політики та витрат, пов'язаних із їх реалізацією.

Кредитування є однією з головних функцій банківського бізнесу, яка відіграє ключову роль у фінансуванні як споживчих потреб, так і інвестиційних проєктів фізичних, юридичних осіб та державних структур. Ефективне виконання банками кредитних функцій безпосередньо впливає на економічну ситуацію в регіонах, де вони працюють. Надання кредитів сприяє створенню нових підприємств, підвищує рівень зайнятості та стимулює економічну активність, формуючи умови для сталого розвитку. У післявоєнний період розвитку економіки України особливого значення набуває посилення ролі банківського кредитування.

Портфель кредитів посідає важливе місце серед активів банку, забезпечуючи основну частину його доходів, але водночас пов'язаний із підвищеними ризиками, особливо за умов економічної нестабільності. Тому ефективне управління кредитним портфелем потребує особливої уваги з боку фінансових установ. Ослаблення вітчизняної банківської системи під впливом війни та фінансової нестабільності зумовлює постійний перегляд ризиків, що супроводжують кредитну діяльність.

Відповідно до Постанови [3], кредитний ризик (CR) визначається як розмір очікуваних втрат (збитків) (EL) за активом у разі дефолту боржника або контрагента. Згідно з цим документом, банки здійснюють оцінку кредитного ризику станом на перше число кожного місяця, що настає за звітним, та до встановленого терміну подання балансу банку, визначеного нормативно-правовими актами НБУ щодо статзвітності, яка надсилається до Центробанку. Банківські установи визначають розмір кредитного ризику за всіма активними операціями як загальну величину кредитного ризику станом на перше число кожного місяця у національній валюті. При цьому враховується також кредитний ризик за операціями в іноземній валюті, конвертований у гривневий еквівалент за курсом, встановленим НБУ. На сьогодні не існує універсальної концепції оцінки ризиків у банківській діяльності, оскільки кожна фінансова установа використовує власні методики, враховуючи специфіку роботи, нормативні вимоги та власний рівень ризику. Центральний банк держави оцінює ризики банків за певною шкалою від 1 до 10, де 1 характеризує самий низький рівень даного ризику, а 10, відповідно, найвищий. Така оцінка дозволяє спрогнозувати очікуваний стан на наступний рік. На рис. 1 представлено НБУ карту ризиків для фінансового сектору України.

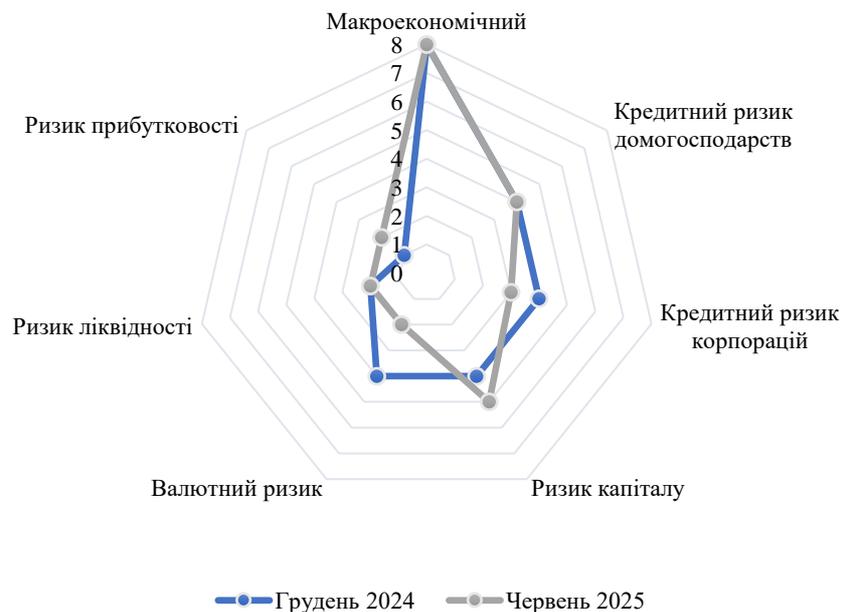


Рис. 1. Карта ризиків фінансового сектору України
Джерело: розроблено за [4,5]

Так, за 2024-2025 рр. кредитний ризик вітчизняних домогосподарств залишався на рівні 4 балів. Якість портфеля роздрібних кредитів, згідно звіту НБУ [4], поліпшилася, питома вага прострочених на > 30 днів кредитних зобов'язань знижувалася. За цей же період кредитний ризик корпорацій зменшився з 4 до 3 балів, рівень дефолтів підприємств дещо знизився. Очевидно, що найбільшим ризиком для населення та бізнесу України залишається макроекономічний.

З 1 лютого 2026 року запроваджується вимога щодо використання даних Кредитного реєстру НБУ при оцінці кредитних ризиків, що дозволить завершити процес реструктуризації з урахуванням переходу на оновлену версію Кредитного реєстру НБУ 2.0. [6]. Також поновлюються тимчасово призупинені вимоги, передбачені іншими нормативними актами. Зокрема, до 31 грудня 2025 року банки зобов'язані актуалізувати стратегію управління проблемними активами та оперативний план її реалізації з подальшим щорічним оновленням. З 1 лютого 2026 року банки повинні використовувати дані з Кредитного реєстру НБУ для визначення індикаторів раннього попередження. Системно важливі банки та головні банки груп зобов'язані щорічно оновлювати свої відновлювальні плани, а також після значних змін у діяльності банку, починаючи з 2025 року. Інші банки повинні оновлювати плани раз на два роки з 2026 року з обов'язковим оновленням у разі суттєвих змін, починаючи з 2025 року [6]. Щодо управління ризиками, то з 1 жовтня 2025 року відновилися вимоги банків актуалізувати внутрішні документи щодо управління ризиками, проводити стрес-тестування ризиків та верифікацію вартості майна.

Одним із центральних елементів здійснення кредитної політики в банку є оцінка кредитного ризику, який залишається ключовим викликом для фінансового сектору. Динаміка зміни проблемних кредитів (NPL), які відображають якість кредитного портфеля вітчизняних банків представлена на рис. 2. Згідно з даними [7] рівень NPL у банківській системі поступово зменшувався до 2021 року, однак у 2022 році різко зріс. Це стало наслідком погіршення платіжної дисципліни позичальників, зростання кредитних ризиків та втрати частини активів унаслідок повномасштабного вторгнення, що негативно позначилося на стійкості банківського сектору.

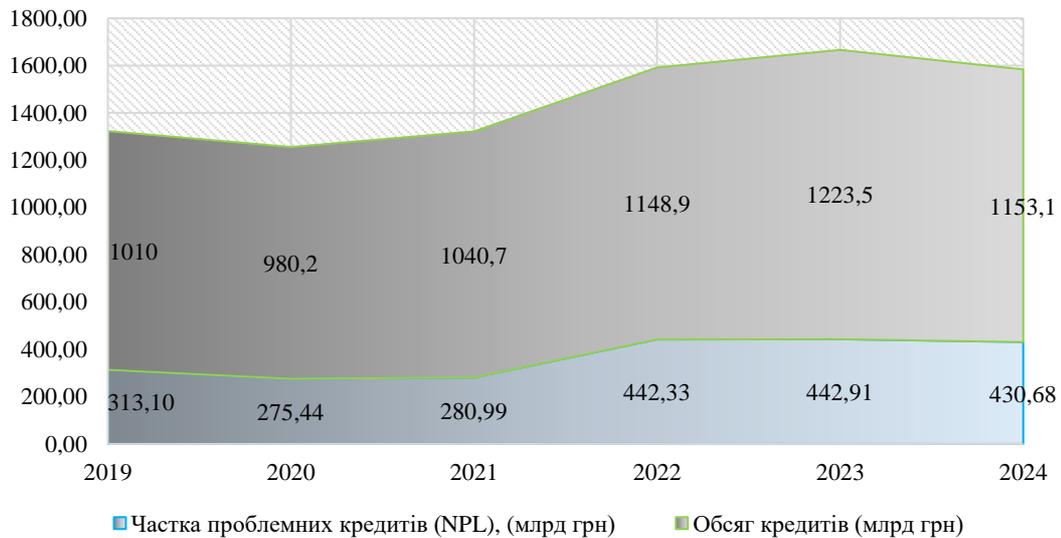


Рис. 2. Частка проблемних кредитів в структурі портфеля кредитів клієнтів банківського сектору України за 2019-2024 рр.

Джерело: розроблено за [7]

Важливу роль у стабілізації кредитного ринку відіграла регуляторна політика Національного банку України. У відповідь на кризові явища ще 2020 року НБУ реалізував низку стимулюючих заходів, серед яких пом'якшення вимог до капіталу, надання кредитних канікул, підтримка державних програм фінансування малого бізнесу («Доступні кредити 5–7–9 %»). У період повномасштабної війни регулятор зосередив зусилля на забезпеченні стабільності системи: були запроваджені обмеження на видачу валютних кредитів, посилено контроль за кредитними ризиками, а також тимчасово спрощено правила формування резервів, що дозволило банкам гнучкіше реагувати на виклики ринку.

Найбільш інформативними щодо ефективності управління кредитним ризиком, з нашої точки зору, є такі показники, як коефіцієнт проблемної заборгованості (NPL ratio), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), обсяг ризикованих активів (RWA) та співвідношення резервів до обсягу непрацюючих кредитів (табл. 1).

Таблиця 1. Основні показники кредитного ризику банківського сектору, за [7]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (I кв)
NPL Ratio, %	31,0	28,1	27,0	38,5	36,2	37,35	30,29
Коефіцієнт резервування, %	95,4	96,7	94,3	105,2	101,7	103,9	98,6
RWA, млрд грн	1 112	1 145	1 183	1 248	1 312	1380	1398
LCR, %	148	171	184	217	203	210	208

Показники кредитного ризику засвідчують, що банківська система України зберігає відносну фінансову стійкість навіть у кризові періоди. Високий рівень коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) та належне резервування відповідно до міжнародних стандартів забезпечують стабільність банківського сектору. Ключові індикатори кредитного ризику залишаються контрольованими, банки формують достатні резерви, дотримуються нормативів ліквідності та поступово посилюють захист від неповернення кредитів, що свідчить про їхню здатність ефективно функціонувати навіть в умовах війни. Показник NPL ratio є основним індикатором рівня кредитного ризику. У 2019–2021 рр. спостерігалось поступове зниження цього показника з 31 % до 27 %, що свідчило про активну роботу банків із поліпшення якості

активів та очищення балансів. Проте, у 2022 році, на тлі повномасштабної війни, частка проблемних кредитів різко зросла до 38,5 %. У 2023 році ситуація дещо покращилась — NPL скоротився до 36,2 %, але у 2024 році знову відбулося підвищення до 37,35 %. Водночас у I кварталі 2025 року показник знизився до 30,29 %, що стало результатом реструктуризації боргів, кредитних канікул, часткових списань заборгованості та поступової адаптації позичальників до нових економічних умов.

АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим державним системно важливим банком України на протязі багатьох років, він відіграє ключову роль у підтримці стабільності фінансової системи країни, тому доцільним є здійснити моніторинг показників його кредитного ризику. Протягом останніх років банк активно працював над зниженням частки проблемних (непрацюючих) кредитів у своєму портфелі, впроваджуючи механізми реструктуризації, кредитні канікули та інші антикризові заходи (табл. 2).

Таблиця 2. Показники якості кредитного портфеля Приватбанку, за [8]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2019
Частка NPL, %	45,1	43,4	39,2	51,3	47,5	49,9	4,8
Покриття резервами, %	92,7	94,8	96,5	105,9	101,3	102,7	10,0
Навантаження кредитне, %	19,2	14,4	17,0	12,6	13,5	14,8	-4,4
Обсяг резервів, млрд грн	41,9	42,6	41,9	54,3	54,1	56,3	14,4
Обсяг кредитів, млрд грн	59,5	55,0	68,2	68,0	92,0	112,8	53,3

З початком повномасштабної війни у 2022 році, відбулося різке зростання NPL банку до 51,3 % через втрату платоспроможності багатьох позичальників. Попри це, банк оперативним чином сформував резерви на рівні понад 100 % від обсягу проблемних кредитів, що засвідчує фінансову гнучкість та відповідальний підхід до ризик-менеджменту. Коефіцієнт кредитного навантаження, який показує частку кредитного портфеля в структурі активів банку, знизився з 19,2 % у 2019 році до 14,8 % у 2024-му. Це пов'язано з тим, що темпи зростання загальних активів перевищували темпи зростання кредитного портфеля, а банк свідомо обмежував активне кредитування у кризові періоди, зосередившись на ліквідності та виконанні соціально важливих функцій. Поєднання консервативної політики резервування та державної підтримки забезпечує ПриватБанку статус ключового джерела кредитних ресурсів в Україні.

Здійснення прогнозу рівня кредитного ризику в банківському секторі України виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління як для самих фінансових установ, так і для органів регулювання. В умовах економічної нестабільності, зумовленої воєнними діями, здатність передбачити майбутні зміни у рівні кредитного ризику набуває особливої актуальності. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози для фінансової стабільності, а й своєчасно розробити превентивні заходи для їх мінімізації.

Прогнозування кредитного ризику виступає також важливим елементом системи ризик-менеджменту, який забезпечує стабільність діяльності банку та зменшує ймовірність фінансових втрат. Для здійснення прогнозу рівня кредитного ризику застосовано метод лінійного тренду, який є одним із найпростіших і водночас ефективних способів аналізу динамічних рядів у середовищі Microsoft Excel, сутність якого полягає в тому, що зміни досліджуваного показника розглядаються як такі, що відбуваються рівномірно протягом певного періоду часу, тому їх можна описати рівнянням прямої виду (1):

$$Y = aX + b \quad (1)$$

де Y – прогноз показника; X – порядковий номер року; a – коефіцієнт нахилу, який відображає середньорічну зміну (зростання або спад); b – початкове значення показника.

Використання цього методу є доцільним у ситуаціях, коли необхідно визначити загальну тенденцію розвитку показника без залучення складних багатофакторних моделей. Індикатором кредитного ризику обираємо NPL ratio - частку проблемних кредитів у загальному обсязі кредитного портфеля банківської системи. Для побудови лінійного тренду

використовуємо фактичні дані NPL за 2019 – I кв. 2025 рр. по Україні та Приватбанку (табл. 1, 2). Отримані емпіричні дані, наведені у табл. 3, є основою для прогнозування частки проблемних кредитів на наступні два роки.

Таблиця 3. Емпіричні дані для здійснення прогнозування

Рік	Частка проблемних кредитів (NPL Ratio), %		Порядковий номер року (X)	Добуток X*NPL		Квадрат X (X ²)
	Банк. сектор	Приват банк		Банк. сектор	Приват банк	
2019	31,0	45,1	1	31,0	45,1	1
2020	28,1	43,4	2	56,2	86,8	4
2021	27,0	39,2	3	81,0	117,6	9
2022	38,5	51,3	4	154,0	205,2	16
2023	36,2	47,5	5	181,0	237,5	25
2024	37,35	49,9	6	224,1	299,4	36
2025 (1кв)	30,29	43,4	7	212,03	303,8	49
Σ	228,44	319,8	28	939,33	1295,4	140

Застосування методу парної лінійної регресії надає змогу об'єктивно відобразити основну тенденцію розвитку показника з урахуванням попередніх коливань. Такий підхід має вагомим практичне значення, оскільки забезпечує банкам можливість стратегічно планувати рівень резервування та формувати політику управління кредитними ризиками.

Для визначення параметрів рівняння тренду використовуємо формули методу найменших квадратів та отримуємо наступні дані для банківського сектору:

$$a = \frac{(7 * 939,33 - 28 * 228,44)}{(7 * 140 - 28^2)} = 0,92$$

$$b = \frac{(228,44 - 0,92 * 28)}{7} = 28,98$$

Таким чином, рівняння тренду матиме вигляд:

$$Y = 0,91X + 28,98$$

Прогнозовані значення NPL на 2026-2027 рр. по банківській системі:

$$X=8 (2026): Y=0,91*8+28,98 = 36,28\%$$

$$X=9 (2027): Y=0,91*9+28,98 = 37,2\%$$

Для Приватбанку:

$$a = \frac{(7 * 1295,4 - 28 * 319,8)}{(7 * 140 - 28^2)} = 1,18$$

$$b = \frac{(319,8 - 1,18 * 28)}{7} = 40,96$$

Рівняння приймає вигляд:

$$Y = 1,18X + 40,96$$

Прогнозовані значення NPL на 2026-2027 рр. для Приватбанку:

$$X=8 (2026): Y=1,18*8+40,96 = 50,4 \%$$

$$X=9 (2027): Y=1,18*9+40,96 = 51,58 \%$$

На рис. 3 відображено динаміку фактичного рівня NPL із прогнозом на 2026–2027 рр. по банківській системі в цілому та окремо Приватбанку.

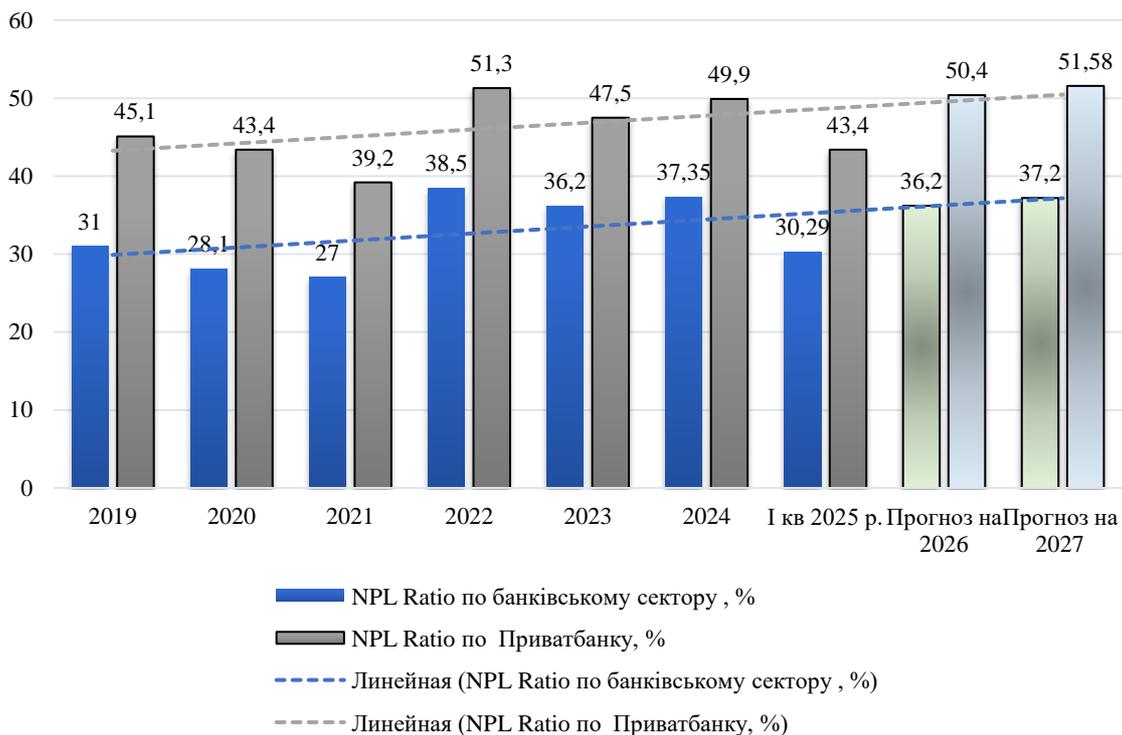


Рис. 3. Фактичні дані NPL та прогноз на 2026-2027 рр. по банківській системі України та Приватбанку

Джерело: розроблено авторами

Згідно з отриманою моделлю, у разі збереження поточної динаміки очікується подальше зростання частки проблемних кредитів: до 36,3 % у 2026 році та 37,2 % у 2027 році по банківській системі України та до 50,4 % й 51,58 %, відповідно, по Приватбанку. Рисунок наглядно демонструє, що фактична частка NPL зменшувалася у 2019–2021 рр., що свідчило про покращення якості кредитних портфелів банків. Проте, у 2022 році відбувся різкий стрибок показника через воєнні події, які призвели до зниження платоспроможності позичальників і зростання кредитних ризиків. Лінійний тренд згладжує ці коливання і демонструє поступове підвищення частки проблемних кредитів у наступні роки. Якщо вплив чинників, що зумовили зростання NPL у 2022–I кв. 2025 рр., зберігатиметься, прогнозна траєкторія вказує на подальше посилення ризиків у 2026–2027 рр.

За відсутності додаткових регуляторних або економічних заходів, прогноз за лінійною моделлю свідчить про ризик подальшого зростання частки проблемних кредитів у середньостроковій перспективі. Це вказує на необхідність посилення антикризових інструментів та удосконалення систем управління кредитами у банківській сфері. Очікувана тенденція узгоджується з макроекономічною ситуацією, адже у воєнний період економіка працює в умовах невизначеності та непередбачуваності. Разом із тим слід зазначити, що лінійний тренд має певні обмеження: він не враховує можливі шоки, регуляторні зміни, інфляційний вплив, коливання процентних ставок чи зовнішньоекономічні ризики. Тому отримані результати слід розглядати як базовий сценарій, який може бути уточнений у разі використання більш складних моделей прогнозування, таких як експоненційне згладжування або багатофакторні регресії з урахуванням макроекономічних змінних (ВВП, валютний курс, інфляція тощо).

З практичної точки зору результати прогнозу мають важливе значення як для Приватбанку, так і для НБУ. Вони можуть бути використані для своєчасного коригування

нормативів ліквідності, резервування та формування капітальних буферів, а також для оцінки фінансової стійкості сектору міжнародними партнерами України.

Висновки. Оцінка якості портфеля кредитів та кредитного ризику банківського сектору України в цілому та системно важливого державного банку підтверджують відносну стійкість системи попри вплив масштабних зовнішніх шоків. Аналіз ключових фінансових показників дозволяє окреслити основні тенденції управління ризиками. Підвищення частки проблемних кредитів у воєнний період актуалізує необхідність системного моніторингу якості активів, а зменшення обсягів кредитування свідчить про більш обережну політику банків щодо розміщення власних ресурсів. Високий рівень резервування, в свою чергу, демонструє готовність банківського сектору до покриття можливих майбутніх збитків і збереження фінансової стабільності в умовах невизначеності.

Список використаної літератури

1. Венглюк А., Батрак О. Вплив невизначеності на кредитну політику банків: теоретичний аналіз. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-83> (дата звернення 09.09.2025)
2. Бальянт Г., Галіцейська Ю. Теоретичні та практичні аспекти розроблення та реалізації кредитної політики банків. *Економіка і суспільство*. Випуск № 11. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/64.pdf (дата звернення: 11.09.2025)
3. Постанова НБУ «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 11.09.2025 р.)
4. Звіт про фінансову стабільність (червень 2025): НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (дата звернення: 11.09.2025 р.)
5. Aikman, D., Bridges, J., Burgess, S., Galletly, R., Levina, I., O'Neil, C., Varadi, A. (2018). Measuring risks to UK financial stability. Staff Working Paper, 738. London: Bank of England. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2018/measuring-risks-to-ukfinancial-stability> (дата звернення: 14.08.2025 р.)
6. Національний банк відновлює окремі вимоги щодо оцінки банками кредитного ризику, підготовки планів відновлення діяльності, побудови системи управління ризиками: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vidnovlyuye-okremi-vimogi-schodo-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku-pidgotovki-planiv-vidnovlennya-diyalnosti-pobudovi-sistemi-upravlinnya-rizikami> (дата звернення: 07.10.2025)
7. Наглядова статистика НБУ: основні показники банківської діяльності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 10.10.2025)
8. Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк» за 2019 – 2024 рр. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 10.10.2025)

References

- [1] Venhlyuk A., Batrak O. (2024) Vplyv nevyznachenosti na kredytnu polityku bankiv: teoretychnyy analiz [The impact of uncertainty on the credit policy of banks: theoretical analysis]. *Economy and Society*, no. 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-83> (accessed 09 September 2025).
- [2] Balyant H., Halitseys'ka Yu. (2017) Teoretychni ta praktychni aspekty rozroblennya ta realizatsiyi kredytnoyi polityky bankiv [Theoretical and practical aspects of the development and implementation of credit policy of banks]. *Economy and Society*, no.11. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/64.pdf (accessed 11 September 2025).
- [3] NBU (2025) Postanova NBU «Pro zatverdzhennya Polozhennya pro vyznachennya bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivs'kymy operatsiyamy» [Resolution of the NBU “On approval of the Regulation on determining the amount of credit risk by banks of

- Ukraine for active banking operations”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (accessed 11 September 2025).
- [4] NBU (2025) Zvit pro finansovu stabil'nist' (cherven' 2025) [Financial Stability Report (June 2025)] Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf (accessed 11 September 2025).
- [5] Aikman D., Bridges J., Burgess S., Galletly, R., Levina, I., O'Neil, C., Varadi, A. (2018). Measuring risks to UK financial stability. Staff Working Paper, 738. London: Bank of England. Available at: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/working-paper/2018/measuring-risks-to-ukfinancial-stability> (accessed 14 August 2025).
- [6] NBU (2025) Natsional'nyy bank vidnovlyuye okremi vymohy shchodo otsinky bankamy kredytnoho ryzyku, pidhotovky planiv vidnovlennya diyal'nosti, pobudovy systemy upravlinnya ryzykamy [The National Bank restores certain requirements for banks' assessment of credit risk, preparation of activity recovery plans, and building a risk management system]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vidnovlyuye-okremi-vimogi-schodo-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku-pidgotovki-planiv-vidnovlennya-diyalnosti-pobudovi-sistemi-upravlinnya-rizikami> (accessed 07 October 2025).
- [7] NBU (2025) Nahlyadova statystyka NBU: osnovni pokaznyky bankivs'koyi diyal'nosti [Supervisory statistics of the NBU: main indicators of banking activity]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 10 October 2025)
- [8] Finansova zvitnist' AT KB «Privatbank» za 2019 – 2024 rr. [Financial statements of JSC CB "Privatbank" for 2019 - 2024]. Available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (accessed 10 October 2025).

Надійшла до редколегії 15.10.2025

Прийнята після рецензування 29.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347849pp130-139

УДК 004.65:005.7:004.8(045)

Герасименко С.С., д.е.н., професор

Київський національний університет ім. Т. Шевченка, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-6522-3091

e-mail: serguey106@ukr.net

Єліссєва О.К., д.е.н., професор

Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро

ORCID ID: 0000-0003-4907-5700

e-mail: yelisyeyeva.o@ef.dnu.edu.ua

Герасименко В.С., здобувач другого (магістерського) рівня

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ

e-mail: valikgera2002@gmail.com

Gerasymenko Serhii, Doctor of Economic Sciences, Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Yelisieieva Oksana, Doctor of Economic Sciences, Professor

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

Herasymenko Valentyn, Master's degree student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

ЗАСТОСУВАННЯ КРЕДИТНИХ РЕЙТИНГІВ В ОЦІНЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

UNEMPLOYMENT IN THE CONDITION OF DIGITAL TRANSFORMATION: LEVEL, STRUCTURE AND TRENDS

Метою написання статті є розгляд методів побудови кредитних рейтингів та особливостей їх застосування в оцінюванні інвестиційної привабливості суб'єктів фондового ринку.

В умовах сучасної ринкової економіки кредитний рейтинг виступає універсальним інструментом оцінки надійності як держав, так і окремих суб'єктів господарювання. Для того, щоб поррахувати і зробити висновок про кредитний рейтинг компанії, потрібно врахувати низку факторів, як наприклад: кредитну історію, поточне фінансове становище, вчасність сплати позики або заборгованості тощо. В роботі дослідження застосування кредитних рейтингів до оцінювання інвестиційної привабливості шляхом застосування статистичних методів аналізу було здійснене для оцінювання і порівняння інвестиційної привабливості сукупності компанії автомобілебудування.

За попередньо підготовленими та обробленими даними для виявлення відмінностей та спільних рис в поведінці показників різних груп компаній був здійснений порівняльний аналіз, який доповнює описову статистику. В подальшому для вимірювання сили та напрямку зв'язку між параметрами, що оцінюються, був використаний кореляційний аналіз, за результатами якого були сформовані інвестиційні портфелі. З метою виявлення внутрішньоринкової неоднорідності об'єктів був використаний кластерний аналіз, який дозволив виявити приховані закономірності, притаманні саме певним групам, що сприяло формуванню диверсифікованих інвестиційних стратегій.

На основі виділених головних компонент був сформований інтегральний індекс інвестиційної привабливості – комплексний показник, що узагальнює вплив ключових аспектів та дозволяє ранжувати компанії за рівнем привабливості. Завершальним етапом статистичного аналізу стала побудова прогностичних моделей, що дозволяють екстраполювати виявлені тенденції в майбутнє та оцінити очікувані результати інвестицій. Використаний підхід забезпечує перехід від багатовимірного опису до одновимірного індикатора, що значно спрощує інтерпретацію результатів, дозволяючи об'єктивно

оцінювати інвестиційну привабливість компанії з метою вироблення рекомендації для прийняття ефективних інвестиційних рішень.

Ключові слова: кредитний рейтинг, інвестиційна привабливість, кластерний аналіз, інтегральний індекс, прогностична модель.

The purpose of writing the article is to consider the methods of constructing credit ratings and the features of their application in assessing the investment attractiveness of stock market entities.

In the conditions of a modern market economy, a credit rating is a universal tool for assessing the reliability of both states and individual business entities. In order to calculate and draw a conclusion about a company's credit rating, it is necessary to take into account a number of factors, such as: credit history, current financial situation, timeliness of loan or debt repayment, etc. In the work, a study of credit ratings using statistical analysis methods was carried out to assess and compare the investment attractiveness of a set of automotive companies.

Based on previously prepared and processed data, a comparative analysis was carried out to identify differences and common features in the behavior of indicators of different groups of companies, which complements descriptive statistics, allowing. Subsequently, correlation analysis was used to measure the strength and direction of the relationship between the parameters being evaluated, and investment portfolios were formed based on the results of which. In order to identify the intra-market heterogeneity of objects, cluster analysis was used, which allowed to identify hidden patterns inherent in certain groups, which contributed to the formation of diversified investment strategies.

Based on the identified main components, an integral index of investment attractiveness was formed – a complex indicator that summarizes the influence of key aspects and allows ranking companies by the level of attractiveness. The final stage of statistical analysis was the construction of predictive models that allow extrapolating the identified trends into the future and assessing the expected investment results. The approach used provides a transition from a multidimensional description to a unidimensional indicator, which significantly simplifies the interpretation of the results, allowing to objectively assess the investment attractiveness of companies in order to develop recommendations for making effective investment decisions.

Key words: credit rating, investment attractiveness, cluster analysis, integral index, predictive model.

JEL Classification: C 82

Постановка проблеми. В умовах сучасної ринкової економіки кредитний рейтинг виступає універсальним інструментом оцінки надійності як держав, так і окремих суб'єктів господарювання, що має ключове значення для прийняття інвестиційних та кредитних рішень. Незалежно від того, застосовується міжнародна чи національна методологія, рейтинги базуються на комплексній оцінці фінансового стану, платоспроможності, стійкості бізнес-моделі та здатності об'єкта рейтингування своєчасно виконувати боргові зобов'язання.

Відповідно до визначення Міністерства Фінансів України, кредитний рейтинг – це умовний вираз кредитоспроможності об'єкта рейтингування в цілому та/ або його окремого боргового зобов'язання за шкалою кредитних рейтингів, що являє собою оцінку якісної та кількісної інформації щодо боржника, включно з даними, які надає сам боржник, а також іншу непублічну інформацію, отриману рейтинговими агентствами [1]. Тобто для того, щоб поррахувати і зробити висновок про кредитний рейтинг компанії, потрібно врахувати ряд факторів, як наприклад: кредитну історію, поточне фінансове становище, вчасність сплати позики або заборгованості тощо.

Кредитний рейтинг формується як результат оцінки всіх цих чинників, що допомагає скласти уявлення не тільки про загальний фінансовий стан компанії або стан його цінних паперів, а й також про інвестиційний клімат країни, і зрозуміти, чи компанія в стабільній економіці та перспективній галузі, але з високим рівнем боргу, може отримати нижчий рейтинг, ніж компанія з менш прибутковою галузі, але з сильним фінансовим управлінням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїй монографії Доліновський Л. визначає узагальнену класифікацію основних методів кредитного аналізу підприємства, де говорить про те, що серед різних підходів та моделей оцінки, окрім дискримінантної, до математико-статистичних відносять кореляційно-регресійний та кластерний аналіз [2]. В той же час, часто згадується про те, що на сьогоднішній день для оцінювання надійності (кредитоспроможності) підприємства досліднику неможливо розглянути всі існуючі методи, тому важливим є зосередження на основних цілях аналізу і виборі саме необхідних для розрахунків показників [3].

У той же час інвестиційна привабливість компанії – це комплексна економічна характеристика, яка відображає потенційну здатність підприємства забезпечити ефективне використання вкладених інвестицій, генерувати дохід та створювати додану вартість для інвестора з урахуванням прийнятного рівня ризику [4].

Згідно з економічною природою, інвестиційна привабливість виконує низку функцій: інформаційну (формує в інвестора уявлення про об'єкт вкладення), оцінювальну (дає змогу порівняти альтернативи) та регулятивну (впливає на рішення щодо купівлі-продажу активів) [5]. Інвестори, зокрема інституційні, при ухваленні рішень орієнтуються саме на показники інвестиційної привабливості, які відображають не лише поточний стан компанії, але й її потенціал зростання та стабільність у майбутньому [6]. Типологія інвесторів також впливає на підходи до оцінювання інвестиційної привабливості.

У межах дослідження інвестиційної привабливості особливе місце займає її статистичне оцінювання з використанням кредитних рейтингів, що дає змогу формалізувати процес прийняття інвестиційних рішень [7].

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд методів побудови кредитних рейтингів та особливостей їх застосування в оцінюванні інвестиційної привабливості суб'єктів фондового ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методи описової (дескриптивної) статистики застосовуються для отримання загального уявлення про розподіл і варіативність ключових фондових показників. Наступним кроком є порівняльний аналіз, який доповнює описову статистику, дозволяючи виявити відмінності та спільні риси в поведінці показників серед різних груп компаній.

Вивчення динаміки фондових характеристик (наприклад ціни акції) дає змогу оцінити інвестиційний потенціал компаній – зрозуміти, наскільки стійким є їхній розвиток і чи здатні вони протистояти ринковим потрясінням. Компанії, які демонструють стійкий висхідний тренд за низької сезонної волатильності, а особливо кризи, як правило, розглядаються інвесторами як більш надійні та перспективні для довгострокових вкладень [8]. Для дослідження взаємозв'язків між різними показниками та між самими компаніями використовується кореляційний аналіз. Він дозволяє кількісно виміряти силу та напрямок статистичного зв'язку між параметрами, що оцінюються. Практична цінність таких результатів полягає в оцінці можливостей диверсифікації: якщо між прибутковістю двох активів спостерігається низька або від'ємна кореляція, інвестор може поєднувати їх у портфелі для зниження загального ризику.

Для визначення впливу ключових факторів на результати діяльності компаній використовується регресійний аналіз, а з метою виявлення внутрішньоринкової неоднорідності об'єктів - кластерний аналіз. Кластеризація відіграє особливу роль у межах оцінювання інвестиційної привабливості, дозволяючи виявити приховані закономірності, притаманні саме певним групам, та сприяє формуванню диверсифікованих інвестиційних стратегій: знаючи, до якого типу належить компанія, інвестор може збалансувати свій портфель, комбінуючи активи різних кластерів з метою оптимізації співвідношення ризику та доходності.

Для узагальнення множинних показників та отримання інтегрованих оцінок застосовується факторний аналіз, зокрема метод головних компонент (*Principal Component Analysis*, PCA), який дає змогу зменшити розмірність початкового набору даних (що містить багато взаємопов'язаних показників) шляхом агрегування інформації у меншій кількості нових змінних – факторів [9]. Головні компоненти можуть бути інтерпретовані як незалежні фактори

інвестиційної привабливості (наприклад, «розмір і ринкова активність компанії», «волатильність і ризик», «тренд зростання» та інші умовні складові).

На основі виділених головних компонент формується інтегральний індекс інвестиційної привабливості – комплексний показник, що узагальнює вплив ключових аспектів та дозволяє ранжувати компанії за рівнем привабливості. Запропонований підхід безпосередньо відповідає одному з головних завдань дослідження – розрахувати інтегральний показник для ранжування та відбору інвестиційно привабливих компаній. Таким чином, факторний аналіз (РСА) забезпечує перехід від багатовимірного опису до одновимірного індикатора, що значно спрощує інтерпретацію результатів, дозволяючи об’єктивно порівняти компанії між собою.

Завершальним етапом статистичного аналізу є побудова прогностичних моделей, що дозволяють екстраполювати виявлені тенденції в майбутнє та оцінити очікувані результати інвестицій. Застосування моделей (з обов’язковим оцінюванням точності прогнозів, наприклад за показниками MAPE чи RMSE) дозволяє реалізувати завдання дослідження щодо прогнозування цін акцій автовиробників із використанням сучасних статистичних методів. Отримані прогнозні дані інтегруються з результатами попереднього аналізу та дають змогу сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації для інвесторів. Зокрема, на основі прогнозів та інтегральних оцінок можна визначити найбільш перспективні компанії для інвестування та оптимальні пропорції вкладень (з врахуванням ризиків і кореляцій) у диверсифікованому портфелі, визначити, які компанії найімовірніше забезпечать оптимальне співвідношення прибутковості та ризику, та сформулювати обґрунтовані рекомендації для інвесторів. Це дозволяє забезпечити досягнення мети дослідження – статистичного оцінювання інвестиційної привабливості автовиробників.

На першому етапі дослідження було проведено структурно-описовий аналіз фондових показників 42 провідних автомобільних компаній, акції яких перебувають у біржовому обігу на основних фондових майданчиках. Метою даного етапу було отримання базових уявлень про поведінку фондових індикаторів у часовому та міжкомпанійному розрізах, а також виявлення загальних тенденцій, які лягли в основу подальших порівняльних і причинно-наслідкових оцінок інвестиційної привабливості.

Для розрахунку кредитного рейтингу кожної компанії, відповідно до підходу НБУ до розрахунків інтегрального показника використано 11 показників: поточні активи, активи, запаси, грошові кошти та їх еквіваленти, власний капітал, довгострокові зобов’язання, поточні зобов’язання, кредиторська заборгованість, забезпечення, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток [10].

Такий підхід дозволяє врахувати комплексну взаємодію між ключовими фінансовими показниками, і в результаті розподілу компаній за рівнем кредитоспроможності, виокремити групи (табл. 1)

Таблиця 1. Розподіл компаній за кредитними рейтингами у 2022-2024 роках

Кредитний рейтинг компаній	Клас	Кількість компаній у 2022 році відповідного рейтингу	Кількість компаній у 2024 році відповідного рейтингу
Високий інвестиційний клас	2	10	11
Підвищений інвестиційний клас	3	14	14
Нижчий інвестиційний клас	4	10	10
Неінвестиційний клас	5	5	5
Спекулятивний клас	6	3	1
Клас істотного ризику	7	-	1
Всього	x	42	42

Джерело: складено за [10]

Порівняння змісту груп виявило, що 15 компаній зазнали зниження кредитного рейтингу, при цьому низка підприємств продемонструвала протилежну тенденцію – поліпшення позицій навіть в умовах нестабільності, при цьому 19-тьом вдалося зберегти свою позицію з попереднього року. Коефіцієнт автономії для всіх компаній першого кластеру дуже високий – в межах 0,76-0,98, що вказує на значну частку власного капіталу. Компанії другого кластеру можуть виглядати стабільно за рахунок великого обсягу власного капіталу або залишків на рахунках, але їх ефективність і рентабельність залишаються нижчими. У той же час До 4-го класу кредитного рейтингу потрапило 5 компаній з 42, які відображають вкрай нестабільну фінансову ситуацію, що характерна для компаній зі слабкою капітальною структурою, обмеженою ліквідністю та невисокою ефективністю діяльності.

Наступним кроком дослідження стала кластеризація компаній за їх інвестиційними характеристиками. Перед виконанням кластерного аналізу всі дані мають бути нормалізовані для усунення впливу різниці масштабів вимірювання показників та забезпечення коректності результатів класифікації.

Перш ніж приступити до кластерного аналізу, потрібно скласти матрицю парних кореляцій між показниками, що будуть використані в кластеризації. Кореляційна матриця – це інструмент, який демонструє ступінь та напрямок статистичного зв'язку між змінними. Вона дозволяє виявити надмірну мультиколінеарність або схожість показників, що може вплинути на формування кластерів. Б. Ю. Кишакевич у своїй праці стверджує, що саме підхід кореляції активів покладений в основу таких відомих моделей кредитного ризику, як Moody's KMV Portfolio Manager, Risk Frontier тощо [11].

За результатами розгляду кореляційної матриці в якості змінних класифікації було обрано: середню ціну акцій, стандартне відхилення цін (волатильність), сукупну зміну ціни у відсотках за період, валовий прибуток, кредиторська заборгованість і власний капітал що характеризують ключові аспекти діяльності підприємства: результативність, стійкість та рівень боргового навантаження, який особливо важливий під час оцінки і визначення кредитного рейтингу. Використання саме цих показників дозволяє охопити в процесі аналізу ключові аспекти поведінки акцій з погляду інвестора. Зокрема, середня ціна відображає типовий рівень ринкової оцінки компанії (масштаб, size), стандартне відхилення характеризує ступінь коливань котирувань (індикатор ризику), а сумарна зміна ціни показує загальну прибутковість вкладень у акції за період. Кожен з цих параметрів додає важливу грань до оцінки інвестиційної привабливості: поєднання рівня доходності з відповідним рівнем ризику та масштабом компанії. Таким чином, сукупне використання зазначених змінних дозволяє кластеризувати автовиробників за профілем «ризик–доходність» їхніх акцій. А їх високі кореляційні зв'язки з іншими змінними дозволяють використовувати їх як репрезентативну базу для кластеризації, з метою виявлення груп компаній зі схожими фінансовими характеристиками.

З огляду на це, наступним етапом дослідження стало застосування ієрархічного кластерного аналізу, що дозволяє згрупувати компанії-автовиробники на основі схожості їх фінансових профілів. Для побудови дендрограми було використано евклідову метрику як міру відстані та пізніше метод зв'язку за Вардом, який забезпечує компактність та чіткість кластерів. Це дало змогу візуалізувати процес об'єднання об'єктів у групи, оцінити рівень відмінності між ними та визначити оптимальну кількість кластерів для подальшої інтерпретації результатів.

Загальна характеристика отриманої дендрограми виявила 4 компанії, які відокремлені від усіх на найбільшій відстані згуртування. Тобто, це компанії які мають суттєво відмінні фінансові характеристики від решти вибірки. З метою забезпечення об'єктивності кластерного аналізу та недопущення спотворення структури кластерів через присутність екстремальних значень ці компанії були і виключення цих компаній з подальшого аналізу структура зв'язків стала більш збалансованою, що дозволило краще виявити внутрішні кластери та усунути викривлення в результатах (рис. 1).

Чітко визначено чотири основні групи. При цьому, декілька компаній залишаються ізольованими та значно відрізняються від решти вибірки, що свідчить про їхню лідерську позицію або нетипову фінансову структуру. Це дає підстави виділяти їх у спеціальний кластер або розглядати окремо в подальшому аналізі. Кластеризація методом k-середніх виявила, що найсуттєвіше на різницю між кластерами впливає кредиторська заборгованість (рис. 2).

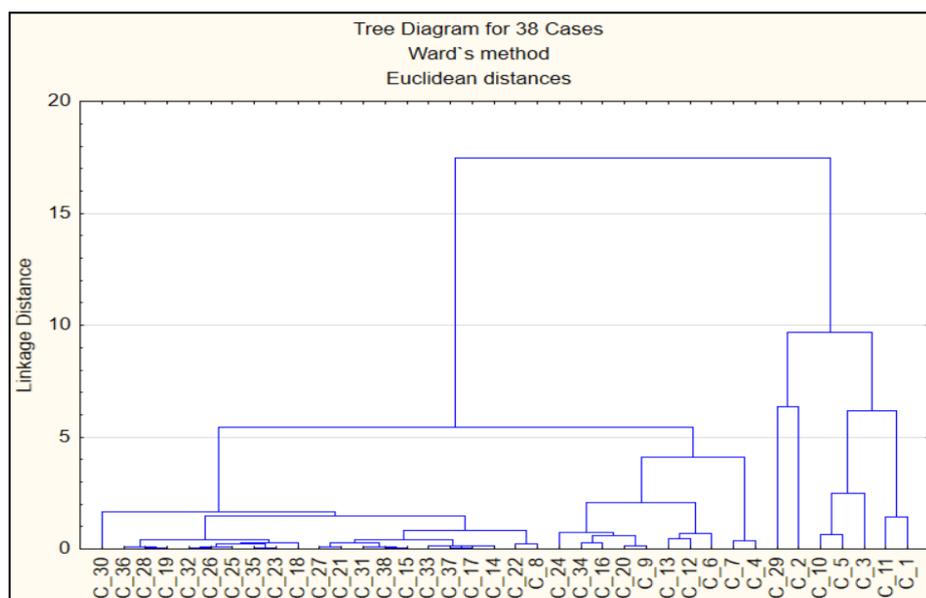


Рис. 1. Дендограма ієрархічної кластеризації методом Варда для компаній-автовиробників у 2022 році

Джерело: побудовано авторами

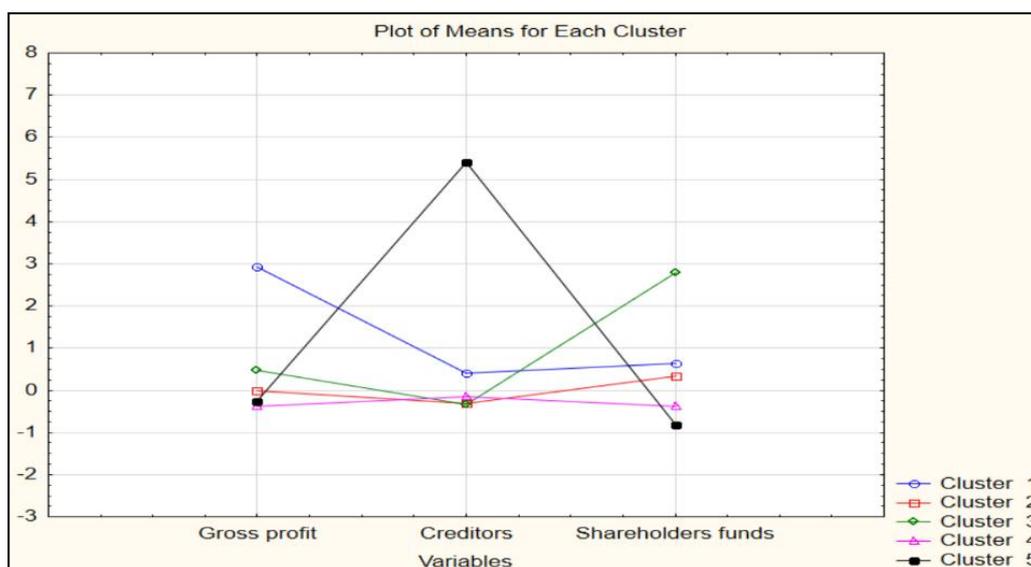


Рис. 2. Розподіл кластерів методом k-середніх за 2022 рік

Джерело: побудовано авторами

Такий самий підхід був використаний для кластерного аналізу за інформацією за 2022 рік. Порівняння результатів кластеризації за 2022 та 2024 роки продемонструвало зміну складу окремих кластерів та перерозподіл компаній між ними. Це свідчить про динамічність фінансових характеристик досліджуваних підприємств.

З метою повного розкриття динаміки змін, доцільним є подальше порівняння результатів класифікації підприємств за роками, а також зіставлення розподілу кластерів із інтегральними показниками кредитоспроможності. Такий підхід дозволить визначити, наскільки розподіл за результатами кластерного аналізу відповідає формальному рейтинговому оцінюванню, а також виявити глибинні зв'язки між фінансовими показниками і рівнем кредитного ризику.

Порівняння результатів кластеризації та кредитних рейтингів компаній-автовиробників у 2022–2024 роках виявило як узгодженість, так і суттєві відхилення між ними. У 2022 році фінансові показники здебільшого відповідали рейтингам: компанії з високою прибутковістю та помірним борговим навантаженням мали рейтинги 2–3 класу. Хоча траплялися випадки переоцінки компаній зі слабшими фінансовими результатами.

У той же час, у 2024 році ситуація стала більш збалансованою: компанії з критичними фінансовими показниками отримали зниження інвестиційних рейтингів (5–6 клас), а стабільні компанії здебільшого зберегли середні рейтинги (3–4 клас). Водночас для деяких компаній покращення фінансових показників не всюди одразу відобразилося в рейтингах, що вказує на інерційність процесу.

На основі результатів аналізу було здійснено побудову інтегрального індексу інвестиційної привабливості для кожної компанії. Такий підхід дозволяє об'єднати багатовимірну інформацію про різні характеристики фондової поведінки в єдиний узагальнений показник, що полегшує порівняльний аналіз і подальші інвестиційні рішення. Застосування методу головних компонент дозволило виділити три головні компоненти, які разом пояснили більшу частину загальної дисперсії даних.

Інтегральний індекс для кожної компанії обчислювався як зважена сума значень головних компонент, тобто (1):

$$\text{Індекс}_i = PC1_i \times w_1 + PC2_i \times w_2 + PC3_i \quad (1)$$

де: $PC1_i$, $PC2_i$, $PC3_i$ – значення головних компонент для i -ої компанії, w_1 , w_2 , w_3 – відповідно ваги (частки поясненої дисперсії кожної компоненти).

Отримані значення були впорядковані за спаданням, що дозволило здійснити ранжування компаній за рівнем інвестиційної привабливості за 2022–2024 рр.

Одним із завдань даного дослідження була розробка практичних рекомендацій щодо інвестування у фондовий сегмент автомобільної промисловості на основі отриманих результатів. У зв'язку з наявністю різних психологічних профілів інвесторів, таких як раціональні, неризикові та агресивні, після проведення комплексної оцінки інвестиційної привабливості компаній відповідно до різних профілів ризику інвесторів з метою зниження ризиків було здійснене формування гіпотетичних інвестиційних портфель. Було сформовано три типи гіпотетичних інвестиційних портфель, орієнтованих на різні профілі інвесторів:

- консервативний портфель для інвесторів із низькою толерантністю до ризику, які віддають перевагу стабільному приросту капіталу з мінімальними коливаннями вартості активів; найбільшу частку в його структурі займає Mahindra & Mahindra Ltd, яка забезпечила найвище

- неризиковий портфель для інвесторів, орієнтованих переважно на збереження капіталу за умов мінімальної волатильності фондових інструментів;

- агресивний портфель для інвесторів із високою схильністю до ризику, які прагнуть максимізувати потенційний прибуток, приймаючи вищу невизначеність результатів.

З урахуванням особливостей інвестиційних профілів було здійснено співвіднесення компаній із відповідними портфелями, що визначило відповідність характеру активів цілями інвесторів. Було виявлено, що у структурі консервативного портфеля найбільшу частку займає Mahindra & Mahindra Ltd, яка забезпечила найвище співвідношення прибутковості до ризику серед усіх учасників, а інші компанії – Mazda Motor, Ferrari N.V., Tata Motors та Renault S.A. – розподілили залишкову частку відповідно до власних VaR-показників, демонструючи баланс між стійкістю активів і потенційною доходністю інвестицій; така структура дозволяє мінімізувати ризики без істотного зниження прибутковості портфеля. У неризиковому портфелі найбільшу частку у ньому займають компанії Honda Motor та Toyota Motor, які мають найнижчі рівні волатильності активів серед компаній, що досліджувалися. У агресивному портфелі найбільшу частку портфеля займає компанія VinFast Auto, яка показала найвищий середній приріст вартості акцій серед усіх компаній, у той час як Mazda Motor, Renault S.A. та Tesla доповнюють портфель, забезпечуючи додаткову диверсифікацію та підтримуючи високі темпи зростання при відносно помірних ризиках.

Побудовані портфелі не лише відобразили різні підходи до співвідношення ризику і доходності, але й надають змогу гнучко адаптувати інвестиційні рішення до індивідуальних стратегій інвесторів. Визначення часткової структури кожного портфеля забезпечує додаткову оптимізацію управління активами та підвищення ефективності інвестування на фондовому сегменті автомобільної промисловості.

Завершальним етапом дослідження стало прогнозування очікуваної ефективності сформованих портфелів. Це дозволило оцінити очікувані тенденції вартості активів у межах кожної інвестиційної стратегії та сформулювати обґрунтовані висновки щодо доцільності реалізації певних підходів до таких оцінок. На основі агрегованих часових рядів, побудованих за фактичними даними фондових цін з урахуванням структури кожного портфеля, було здійснено моделювання вартості активів. Для цього використовувались класичні та сучасні методи часових рядів, а саме моделі ARIMA, ETS та Prophet. Застосування декількох моделей забезпечило можливість не лише передбачити очікувану динаміку вартості портфелів, оцінити її стабільність, але і визначити метод, використання якого дозволяє отримати найбільш надійний результат.

Огляд графічної візуалізації результатів прогнозів засвідчив, що усі побудовані моделі демонструють стабільну динаміку вартості портфеля без різких коливань. У той же час, модель ETS проявила себе як найбільш придатна до опису такої стабільної поведінки активів, тоді як прогноз Prophet дещо переоцінює потенціал зростання, що характерно для особливостей даної моделі.

Як і можна було передбачити, зважаючи на специфіку активів, прогноз агресивного портфелю характеризувався найбільшою варіативністю прогнозу (рис. 3).



Рис. 3. Прогнозування ціни агресивного портфеля у 2025-2026 рр.

Джерело: побудовано авторами

У цьому випадку моделі ARIMA та ETS продемонстрували дуже близькі результати, тоді як прогноз Prophet передбачає суттєво вищий потенціал зростання вартості, але з більшим ризиком відхилення. Така поведінка є типовою для агресивних стратегій інвестування, що спрямовані на максимізацію прибутковості за умови прийняття вищого ризику.

Враховуючи потенційні переваги агрегування моделей, було прийнято рішення застосувати підхід середнього зважування прогнозів. Структура ваги формувалася на основі зворотної пропорційності до величини середньої абсолютної похибки: моделі з нижчим рівнем помилки отримували більшу вагу в комбінованому прогнозі, тоді як менш точні моделі мали менший вплив на кінцевий результат.

У результаті середньозваженого прогнозування було отримано остаточні оцінки очікуваної вартості портфелів, а також розраховані відповідні прирости, які визначили, що очікуваний приріст вартості консервативного портфеля за два роки буде становити 19 %, неризикового портфеля 15%, а агресивного портфеля 16 %. Тобто, усі сформовані портфелі

демонструють позитивну динаміку розвитку, що свідчить про ефективність обраних стратегій диверсифікації і побудови портфельних структур, але консервативний є лідером і може бути рекомендований потенційним інвесторам.

Висновки. Отримані за результатами дослідження результати засвідчили доцільність комбінованого використання кластерного аналізу разом із кредитними рейтингами для характеристики фінансового стану підприємств та забезпечує більш об'єктивну та своєчасну оцінку їх інвестиційної привабливості. Використання запропонованого підходу до аналізу суб'єктів певного сектору фондового ринку. може сприяти підвищенню ефективності капіталовкладень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на включення нефінансових показників, перевірку моделі для високочастотних даних та сценарний аналіз макроекономічних шоків, що поглибить оцінку інвестиційної привабливості та розширить можливості застосовності методики до мультисекторальних портфелів.

Список використаної літератури

1. Кредитні рейтинги. Міністерство Фінансів України. 2004. URL: <https://mof.gov.ua/uk/kreditnij-rejting-potochni-rejtingi-zagalna-informacija-istorichni-zmini> (дата звернення 25.09.2025).
2. Долінський Л.Б. Оцінювання та управління кредитним ризиком боргових зобов'язань: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 551 с.
3. Adam Hayes. Profitability ratios: what they are, common types, and how businesses use them. Corporate finance. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp> (дата звернення 25.09.2025).
4. Бокс Г.Е.П., Дженкінс Г. М., Рейнсел Г. К. Аналіз часових рядів: прогнозування та контроль: монографія. Гобокен, Нью-Джерсі: Wiley, 2015. 704 с. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Time+Series+Analysis%3A+Forecasting+and+Control%2C+5th+Edition-p-9781118675021> (дата звернення 25.09.2025).
5. Джеймс Г., Вітген Д., Гасті Т., Тібширані Р. Вступ до статистичного навчання: монографія. Нью-Йорк: Springer, 2021. 426 с. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-7138-7> (дата звернення 28.09.2025).
6. Боді З., Кейн А., Маркус А. Інвестиції: монографія. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2018. 832 с. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/Investments-Bodie.html> (дата звернення 28.09.2025).
7. Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Глобальний звіт щодо перспектив електромобілів 2023: звіт. International Energy Agency. Париж: IEA, 2023. 250 с. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf> (дата звернення 30.09.2025).
8. BloombergNEF. Перспективи ринку електромобілів 2023: звіт / BloombergNEF. – Лондон: BloombergNEF, 2023. 120 с. URL: https://assets.bbhub.io/professional/sites/24/2431510_BNEFElectricVehicleOutlook2023_ExecSummary.pdf (дата звернення 30.09.2025).
9. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Глобальне дослідження споживачів автомобільної галузі 2023: звіт / Deloitte. 2023. 85 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2023-global-automotive-consumer-study.pdf> (дата звернення 30.09.2025).
10. Investing.com: платформа для фінансової аналітики та щоденних котирувань. Investing.com. URL: <https://www.investing.com> (дата звернення 30.09.2025).
11. Кишакевич Б.Ю. Використання кореляції активів у моделюванні кредитного ризику портфеля. *Науковий вісник НТЛУ України*. 2009. 19.8. Вип. 234-240 с.

References

- [1] Kredytni reitynhy (2004) Ministerstvo Finansiv Ukrainy. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/kreditnij-rejting-potochni-rejtingi-zagalna-informacija-istorichni-zmini> (accessed: 25 September 2025).
- [2] Dolinskyi L.B. (2017) *Otsiniuvannia ta upravlinnia kredytnym ryzykom borhovykh zoboviazan* [Assessment and management of credit risk of debt obligations]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
- [3] Adam Hayes (2024) Profitability ratios: what they are, common types, and how businesses use them. *Corporate finance*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp> (accessed: 25 September 2025).
- [4] Boks H.E.P., Dzhenskii H. M., Reinsel H. K. (2015) *Analiz chasovykh riadiv: prohnozuvannia ta control* [Time series analysis: forecasting and control]. Hoboken, Niu-Dzhersi: Wiley. (in Ukrainian). Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Time+Series+Analysis%3A+Forecasting+and+Control%2C+5th+Edition-p-9781118675021> (accessed: 25 September 2025).
- [5] Dzheims H., Vitten D., Hasti T., Tibshyrani R. (2021) *Vstup do statystychnoho navchannia* [Introduction to statistical learning]. Niu-York: Springer. (in Ukrainian). Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-7138-7> (accessed: 28 September 2025).
- [6] Bodi Z., Kein A., Markus A. (2018) *Investytsii* [Investments]. Niu-York: McGraw-Hill Education. (in Ukrainian). Available at: <https://www.mheducation.com/highered/product/Investments-Bodie.html> (accessed: 28 September 2025).
- [7] Mizhnarodne enerhetychne ahentstvo (IEA) (2023) *Hlobalnyi zvit shchodo perspektyv elektromobiliv 2023: zvit*. International Energy Agency. Paryzh: IEA, 250 p. Available at: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf> (accessed: 30 September 2025).
- [8] BloombergNEF. *Perspektyvy rynku elektromobiliv 2023: zvit / BloombergNEF*. – London: BloombergNEF, 120 p. Available at: https://assets.bbhub.io/professional/sites/24/2431510_BNEFElectricVehicleOutlook2023_ExecSummary.pdf (accessed: 30 September 2025).
- [9] Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Hlobalne doslidzhennia spozhyvachiv avtomobilnoi haluzi 2023: zvit / Deloitte*. 2023. 85 p. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-2023-global-automotive-consumer-study.pdf> (accessed: 30 September 2025).
- [10] Investing.com: platforma dlia finansovoi analityky ta shchodennykh kotyruvan. Investing.com. Available at: <https://www.investing.com> (accessed: 30 September 2025).
- [11] Kyshakevych B.Iu. (2009) *Vykorystannia koreliatsii aktyviv u modeliuvanni kredytnoho ryzyku portfelia* [Using asset correlation in portfolio credit risk modeling]. *Naukovyi visnyk NTLU Ukrainy*, issue 19.8, pp. 234-240.

Надійшла до редколегії 10.10.2025

Прийнята після рецензування 24.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347851pp140-150

УДК 330.3:338.2(477)

Гуржий Т.О., кандидат економічних наук, доцент, завідувачка відділу аспірантури та докторантури

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

ORCID ID: 0000-0003-3206-7448

e-mail: tamaragurzhiy64@gmail.com

Лисенко А.В., аспірант кафедри менеджменту

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

ORCID ID: 0009-0007-6108-9634

e-mail: jmd477@gmail.com

Hurzhyi Tamara, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Lysenko Andriy, postgraduate student of the Department of Management

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

ФІНАНСОВІ НАСЛІДКИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL CONSEQUENCES AND SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES UNDER MARTIAL LAW

У статті досліджено фінансові втрати та соціально-економічні виклики, спричинені воєнним станом в Україні. Проаналізовано дані Глобального індексу миру та SIPRI щодо військових витрат. Проаналізовано динаміку ВВП, промислового виробництва, інвестиційної активності та інфляційних процесів. Визначено масштаби фіскальних витрат держави у 2022–2025 рр. та їхній вплив на бюджетну систему й добробут населення. Особливу увагу приділено соціальним аспектам, зокрема проблемам внутрішньо переміщених осіб та заходам державної підтримки. Теоретико-методологічною основою є поєднання статистичного та порівняльного аналізу, екстраполяції трендів. Новизна роботи полягає у систематизації комплексного впливу війни на фінансову систему та обґрунтуванні напрямів післявоєнного відновлення економіки, що сприятиме формуванню адаптивної фінансової політики України.

Ключові слова: фінансові наслідки, промислове виробництво, відновлення, ВВП, інвестиції, внутрішньо переміщені особи, військові витрати, післявоєнна стратегія.

In the current conditions of martial law in Ukraine, there is an urgent need for a comprehensive study of the financial consequences and socio-economic challenges that determine further directions of economic recovery and ensure the stability of the financial system. The scale of infrastructure destruction, loss of production potential, and forced displacement of the population cause significant structural transformations that directly affect macroeconomic stability and the well-being of society.

The purpose of the study is to analyze the financial consequences of the war, identify key socio-economic challenges, assess their impact on industry, public finances, and the social sphere, as well as to determine the directions of post-war recovery and the strategic policy of economic development of Ukraine.

The object of the study is the financial system of Ukraine and socio-economic processes that have been affected by the destructive impact of military actions. The basis for the analysis was the statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Finance and Economy, the National Bank of Ukraine, international organizations (World Bank, IMF, SIPRI, IEP), as well as the results of current scientific research by domestic and foreign authors. The theoretical and methodological basis of the article is based on a combination of methods of statistical analysis,

comparative analysis, and a structural-functional approach, which made it possible to assess economic losses, financial imbalances, and the potential for recovery. The main results of the study reflect the dynamics of the decline in GDP, industrial production, and investment activity, determine the scale of fiscal losses in 2022–2025, the features of inflationary processes, as well as social consequences in the form of internal population displacement and measures to support it. It is shown that despite the deep losses, the economy demonstrates some signs of recovery in industry and the sphere of capital investments.

Elements of scientific value and novelty consist in the systematization and generalization of the complex impact of the war on the financial system of Ukraine, in determining the real scale of budgetary and macroeconomic losses, and in formulating proposals for strategic directions of post-war recovery.

Key words: *financial consequences, industrial production, recovery, GDP, investments, internally displaced persons, military spending, post-war strategy.*

JEL Classification: *E60, H56, F52*

Постановка проблеми. Війна в Україні актуалізувала дослідження розвитку економічних ресурсів та пошуку інструментів фінансування воєнних дій, фінансового стану країни, функціонування економіки в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови економіки. Для побудови ефективної фінансової політики необхідно оцінити фінансові втрати, втрати виробництва, експортного потенціалу тощо. Доцільно оцінювати вплив війни на фінансовий стан країни за такими напрямками: оцінка майнових втрат, оцінка погіршення макроекономічних показників та оцінка втрачених потенційних можливостей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Військова діяльність потребує фінансування, що в свою чергу збільшує видаткову частину бюджету. Проблеми впливу війни на соціально-економічні системи та повоєнні перспективи фінансового розвитку присвячено багато праць вітчизняних вчених. Зокрема, І. Абрамовою [1], Д. Андрухович [2], О. Вільчинською та Н. Гайдай [3], М. Копитко та З. Кісіль [4], Ю. Чалюк [5] приділялося багато уваги зазначеним питанням. Дослідження показує, що падіння ВВП є основою для погіршення фіскальної спроможності країни, що виражається у зменшенні податкових надходжень та зменшенні обсягу доходів зведеного бюджету [6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз фінансових наслідків та соціально-економічних викликів, спричинених воєнним станом в Україні; визначення їхнього впливу на макроекономічну стабільність, добробут населення та функціонування ключових секторів економіки; обґрунтування напрямів державної політики та стратегії післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У всьому світі використовуються непрямі методи оцінки втрат від війни. Глобальний індекс миру (GPI) використовується Інститутом економіки та миру (IEP) для вимірювання глобальних втрат від війни [7]. Світ переживає безпрецедентне загострення конфліктів: рівень глобального миру опустився до найнижчої позначки з часу створення Індексу, а кількість активних воєн сягнула максимуму з кінця Другої світової війни. У 2024 році зафіксовано 59 державних конфліктів, понад 152 тисяч смертей і рекордну з 1999 року кількість жертв у внутрішніх війнах. Все більше країн залучаються у міжнародні протистояння, що відображає процес фрагментації світового впливу. Економічні втрати від насильства досягли майже 20 трлн доларів США, або 11,6 % світового ВВП, із військовими витратами понад 2,7 трлн доларів США. Цей показник формується на основі аналізу численних індикаторів у 163 країнах, серед яких ключове місце займає частка військових витрат у ВВП. За даними SIPRI [8], у 2024 році Україна мала найвищий військовий тягар у світі – близько 34% ВВП пішло на оборону. Глобальні військові витрати у 2024 році становили 2,718 трлн доларів США, а середня частка ВВП, витрачена країнами світу на армію – 2,5 %. Варто зауважити, що через війну в Україні масштаби втрат у людському житті та інфраструктурі, а також фінансові втрати і соціальні наслідки в країні залишаються надзвичайно високими. Україна входить до числа країн з найвищим економічним впливом насильства як частини ВВП – понад 40 % [7].

Що стосується української економіки, то вплив війни на неї критичний. Відомо, що одним із головних двигунів економічної сталості країни є промисловість. Динаміка обсягів

виробництва промислової продукції за основними промисловими групами у 2025 р. демонструє фрагментарне відновлення по місяцях, але показники залишаються нестійкими (зокрема, промислове виробництво у червні 2025 зросло на 2,9 %) [6, 9]. Зауважимо, що динаміка виробництва за основними промисловими групами у 2024 р. становила 9,8 % та у 2023 р. – 63,0 % за групами товарів проміжного споживання після падіння у 2022 р. на 62,8 % (рис. 1).

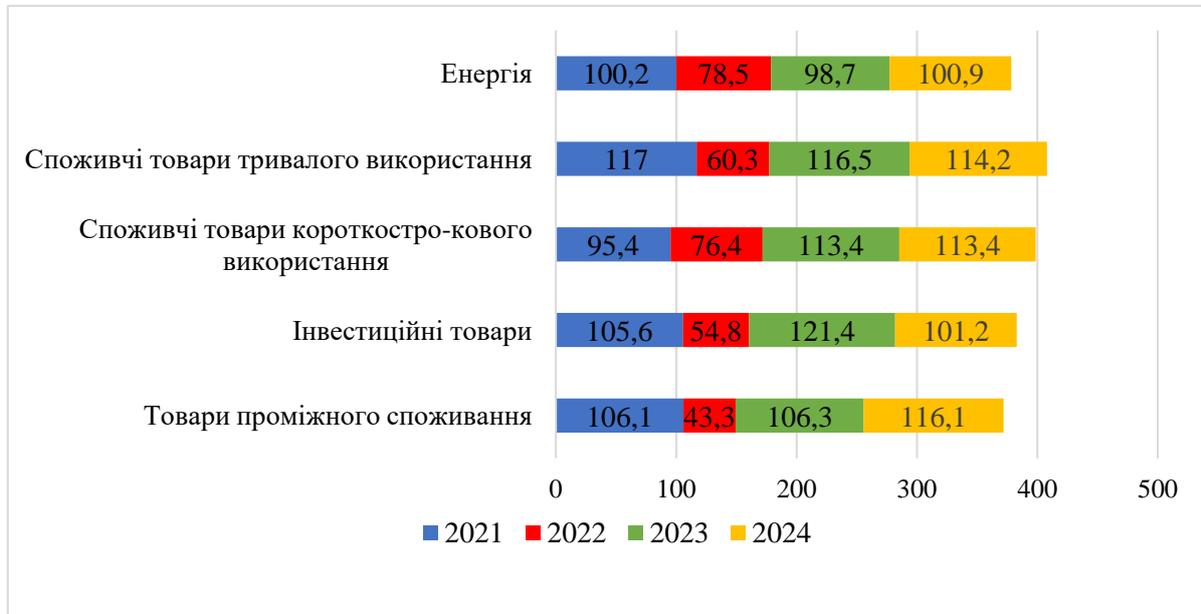


Рис. 1. Динаміка виробництва промислової продукції за основними промисловими групами, (відсотків)

Джерело: складено авторами на основі [6]

За групами інвестиційних товарів після падіння на 50,8 % у 2022 році повернулося до довоєнного періоду у 2023 р., а до жовтня 2024 р. знову впав на 20,2 %. У першому півріччі 2025 р. обсяги капітальних інвестицій у промисловість зросли на майже 32 %, що вказує на початок вкладень у відновлення виробничої бази [10]. У групах споживчих товарів та енергоносіїв динаміка така ж, як і в групі товарів проміжного споживання. За підсумками першого півріччя 2025 року промислове виробництво в Україні в цілому скоротилося приблизно на 3–5 % у річному вимірі, що підкреслює нестабільність відновлення через регіональні ризики і логістичні обмеження.

Наразі, збільшення обсягів промислового виробництва спостерігається за рахунок:

- сприятливої цінової кон'юнктури на міжнародних ринках для основних експортних товарів українських виробників;
- покращення фінансового становища вітчизняних експортних компаній, що сприяло збільшенню попиту на продукцію середнього виробництва та технологічне обладнання;
- зростання доходів населення, що дало змогу зберегти активність споживчого попиту та досягти певної позитивної динаміки галузей, орієнтованих на внутрішній ринок, харчової та легкої промисловості.

Водночас з'явилася низка факторів, які гальмували розвиток галузі та перешкоджали прояву згаданих двигунів післявоєнного економічного відновлення. Серед основних варто відзначити:

- подорожчання сировини на світових ринках, особливо сировини для металургійної промисловості;
- зменшення обсягів посівів у світі та в Україні, що призвело до зростання цін на продовольство (переважно пшеницю) і, як наслідок, зростання собівартості продукції в харчовій промисловості;

- збільшення витрат компаній у зв'язку з підвищенням заробітної плати і цін, а також ставок транспортних і роздрібних цін на електроенергію для промисловості;

- збереження тенденції суспільства до заощаджень в умовах фінансової нестабільності, що призводить до відповідного зниження витрат поточного споживання.

Зазначені вище проблеми погіршують перспективи розвитку української промисловості та інвестиційного процесу (табл. 1).

Таблиця 1. Цільові інвестиційні орієнтири в промисловості, (відсоток респондентів)

Роки	Заміна зношених машин або устаткування	Розширення виробничих потужностей	Раціоналізація виробництва	Інші інвестиції
2015	47	22	19	12
2016	49	22	17	12
2017	49	23	17	11
2018	48	24	17	11
2019	48	22	18	12
2020	49	21	17	13
2021	48	23	18	11
2022	49	19	19	13
2023	49	18	18	15
2024	48	18	20	14

Джерело: складено авторами на основі [6]

Детальний аналіз ефективності елементів економіки України – основних видів економічної діяльності дозволяє визначити «вузькі місця» та очікування компаній у контексті соціально-економічного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Очікування промислових компаній щодо можливостей розвитку діяльності за видами та основними промисловими групами (2021-2024 рр.), (відсоток опитаних респондентів)

Показники	2021	2022	2023	2024
1. Оцінка впливу факторів, що стримують промислове виробництво:				
недостатній попит	41	38	40	36
нестача робочої сили	8	7	18	32
нестача сировини, матеріалів, устаткування	12	17	11	13
фінансові обмеження	28	26	26	23
інші фактори	34	52	49	51
нічого не стримує	19	11	13	9
2. Оцінка виробничих потужностей промислових підприємств, урахуваючи поточний обсяг замовлень та очікувані зміни попиту:				
більш ніж достатньо	14	14	13	12
достатньо	78	70	73	72
недостатньо	8	15	13	15
немає відповіді	0	1	1	1
баланс	6	-1	0	-3
3. Завантаженість виробничих потужностей промислових підприємств	67,9	59,1	62,9	64,2

Продовження таблиці 2

4. Оцінка конкурентної позиції промислових підприємств на внутрішньому ринку				
поліпшилась	7	5	4	4
не змінилась	84	86	89	86
погіршилась	9	9	7	9
немає відповіді	0	0	0	1
баланс	-2	-4	-3	-5
5. Оцінка конкурентної позиції промислових підприємств на зовнішніх ринках у межах Європейського Союзу				
поліпшилась	3	2	2	3
не змінилась	47	44	45	46
погіршилась	5	8	7	6
немає експорту	45	46	46	45
баланс	-2	-6	-5	-3
6. Оцінка конкурентної позиції промислових підприємств на зовнішніх ринках за межами Європейського Союзу				
поліпшилась	3	1	1	2
не змінилась	47	42	43	45
погіршилась	6	8	7	5
немає експорту	44	49	49	48
баланс	-3	-7	-6	-3

Джерело: складено авторами на основі [11, 12]

Наведений аналіз дає загальну картину ефективності соціально-економічного розвитку, динаміки його складових, а саме: факторів гальмування промислового виробництва, виробничих потужностей компаній, позицій товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, соціальної справедливості, використання праці, технології виробництва та потенційних конкурентних можливостей.

Про масштаби падіння ВВП України внаслідок війни сперечаються урядовці та представники міжнародних фінансових організацій. Прогноз падіння ВВП у 2022 році оцінюють по-різному [13]. Наприклад, група Світового банку в огляді «Перспективи світової економіки» спрогнозувала падіння ВВП України у 2022 році через війну приблизно на 45 %; міжнародний валютний фонд спрогнозував падіння української економіки на 2022 рік на 35 %. Кожна з перерахованих інституцій використовує власну методологію прогнозування, тому отримані результати так відрізняються. Крім того, війна ще триває, тому ніякі прогнози на цьому етапі розвитку не можна вважати точними. Це підтверджують результати, отримані наприкінці 2022 р. За даними Мінекономіки України, за підсумками 2022 р. падіння ВВП оцінено на рівні 30,4 % [± 2 %], що є кращим показником, ніж всі попередні прогнози [9]. Темпи падіння ВВП були різними – після початкового падіння приблизно на 45 % у березні-квітні 2022 року економіка показала ознаки відновлення в серпні-вересні. Однак у четвертому кварталі 2022 року країна-агресорка посилила руйнівні обстріли енергетичної інфраструктури, що прискорило падіння ВВП та мало вплив на його вартість у 2023 році. Наразі, у першому півріччі 2025 р. спостерігалось зниження ВВП України на 1 % порівняно з тим же періодом минулого року [10].

На окуповані території припадає близько третини загального обсягу виробництва ВВП. Враховуючи регіональну структуру формування ВВП та враховуючи порушення виробничих ланцюгів, структур збуту та логістичних зв'язків, очікуване падіння ВВП буде подібним до прогнозів Міжнародного валютного фонду та становитиме 35 %.

Небезпека раптового зниження обсягу ВВП проявляється не лише у скороченні виробництва та реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а й у зменшенні податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, доходів державного сектору та зведеного бюджету.

Для визначення втрат бюджету внаслідок війни визначимо прогнозний рівень ВВП без урахування наслідків війни. Розрахунок очікуваного рівня ВВП здійснюється за допомогою методу екстраполяції трендів, припускаючи, що досягнуті тенденції розвитку продовжуватимуть розвиватися в майбутньому, і базується на статистичному аналізі багатьох динамік. Екстраполяція трендів є одним з основних методів прогнозування динаміки ринку. Суть екстраполяції полягає у вивченні історії процесу, виявленні певних закономірностей і перенесенні цих закономірностей з минулого в теперішнє і майбутнє. Тому цей метод можна використовувати для прогнозування потенційних значень ВВП. Інформаційною базою, на якій базується метод екстраполяції, є дані ВВП за певний період часу (2013-2021 рр.), які ми називаємо динамічними рядами. На основі цих даних визначається тренд – загальна тенденція зміни показників за певний період часу. Мета такого прогнозу – показати, яких результатів ми можемо досягти в майбутньому, якщо підходити до нього з тією ж швидкістю чи прискоренням, що й у минулому. При розрахунку очікуваного ВВП України у 2022-2025 рр. екстрапольовано відповідні дані за 2013-2021 роки (табл. 3).

Таблиця 3. Розрахунок прогнозного рівня ВВП України у 2022-2025 рр. без врахування впливу війни

Роки	Номинальний ВВП, млрд грн	Приріст номінального ВВП	
		Абсолютний, млрд грн	Відносний, відсотків
2013	1455	—	—
2014	1587	132	9,07
2015	1989	402	25,33
2016	2385	396	19,91
2017	2983	598	25,07
2018	3558,7	575,7	19,30
2019	3974,5	415,8	11,68
2020	4194,1	219,6	5,53
2021	5459,5	1265,4	30,17
Середнє значення за період 2013- 2021 рр.	3065,09	500,56	18,26
Прогнозні дані без врахування впливу війни			
Прогнозне значення ВВП у 2022 р., млрд грн		5960,06	6456,40
Прогнозне значення ВВП у 2023 р., млрд грн.		6460,62	7635,34
Прогнозне значення ВВП у 2024 р., млрд грн		6961,18	9029,56
Прогнозне значення ВВП у 2025 р., млрд грн		7461,74	10678,36

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]

З кінця 2021 року для оцінки втрат у бюджетній сфері будемо використовувати перерозподільні частки ВВП. Таким чином частка перерозподілу за доходами сектору державного управління становила 39,98 %; у тому числі доходи зведеного бюджету – 30,45 %; у тому числі податкові надходження зведеного бюджету – 26,63 % [10] (табл. 4).

Таблиця 4. Розрахунок прогнозних фіскальних втрат України у 2022-2025 рр.

Роки		ВВП, млрд грн	Надходження		
			сектору загального державного управління	доходів Зведеного бюджету	податкових надходжень Зведеного бюджету
2021		5459,5	2179,98	1662,42	1453,86
2022	«мирний»	5960,06	2379,85	1814,84	1587,16
	«воєнний»	3810,7	1521,61	1160,36	1014,79
	вплив війни	2149,36	858,24	654,48	572,37
2023	«мирний»	6460,62	2579,73	1967,26	1720,46
	«воєнний»	3822,2	1526,20	1163,86	1017,85
	вплив війни	2638,42	1053,52	803,40	702,61
2024	«мирний»	6961,18	2779,60	2119,68	1853,76
	«воєнний»	3978,9	1588,77	1211,58	1059,58
	вплив війни	2982,28	1190,82	908,10	794,18
2025	«мирний»	7461,74	2979,47	2272,10	1987,06
	«воєнний»	4233,5	1690,44	1289,10	1127,38
	вплив війни	3228,24	1289,04	983,00	859,68
Всього фіскальних втрат упродовж 2022-2025 рр.			4391,62	3348,98	2928,85

Джерело: узагальнено авторами на основі [4]

Зменшення обсягу ВВП неминує супроводжується одночасним зниженням вартості національної грошової одиниці. Зовнішні та внутрішні фактори чинять тиск на вартість національної грошової одиниці. До зовнішніх тенденцій відносяться глобальні тенденції, що впливають на курс гривні, серед яких найбільший вплив має зростання світових цін на енергоносії. Варто зазначити, що на ринку діяли фактори, які сповільнювали та прискорювали інфляцію. Фактори, які посилюють інфляційний тиск з кінця 2022 року, включають:

- збільшення виробничих і логістичних витрат і скорочення поставок товарів і послуг через значне знищення майна компаній, пошкодження інфраструктури та порушення виробничих і розподільчих ланцюгів. Ці процеси посилюються виснаженням запасів сировини, матеріалів і обладнання та обмеженими можливостями їх оновлення. Крім того, енергетична криза вплинула на ціни більшості товарів і послуг на кінець року;

- високі ціни на енергоносії (природний газ і нафтопродукти). Високі ціни на енергоносії вплинули на споживчі ціни в Україні через ціни на пальне. За підсумками 2022 року динаміка цін на

паливо склала 69,4 % [14]. За підсумками 2024 року динаміка цін на пальне в Україні була такою: ціна бензину зросла на 11,6 %, дизельного палива – на 5,44 %, автомобільного газу – на 28,77 % [15]. Через обмеження пропозиції та збільшення внутрішнього попиту, особливо наприкінці року, високі ціни на нафту призвели до значного зростання цін на паливо та транспортні послуги;

- грошові фактори. НБУ суттєво підвищив облікову ставку в червні 2022 року. Однак її вплив на інфляцію слабкий через обмеження руху капіталу, запроваджені на початку вторгнення, та надлишок ліквідності в банківській системі. Їх вагомими джерелами були значні бюджетні видатки за рахунок міжнародної фінансової допомоги та монетизації НБУ. Однак, якби ставка залишилася незмінною на рівні 10 %, вплив цих монетарних факторів був би набагато більшим;

- тиск споживачів. Інформаційні хвилі про ескалацію агресії призводять до ситуативного збільшення закупівель продуктів харчування та продуктів першої необхідності. Такі зміни в поведінці споживачів посилюють інфляційний тиск на внутрішньому ринку. Крім того, високий інфляційний ризик становить навмисне знищення країною-агресоркою запасів палива та продовольства, блокування портів та пошкодження об'єктів критичної інфраструктури.

Стримували інфляційні процеси в Україні такі фактори:

- зниження споживчого попиту та зменшення чисельності населення. Зниження реальних доходів населення, виїзд значної частини населення за кордон, несприятливі умови на ринку праці, які погіршилися наслідками енергодефіциту, спричинили падіння приватного споживання та зміни структури попиту на користь товарів першої необхідності та скорочення споживання предметів розкоші і неосновних товарів;

- фіксація курсу гривні. Незважаючи на коригування офіційного курсу гривні у 2022 р., його консолідація внаслідок монетарних інтервенцій та заходів, спрямованих на контроль над потоками капіталу та валютними операціями, продовжувала обмежувати динаміку цін на товари та послуги, особливо ціни на імпортні комплектуючі. Суттєвий вплив цього чинника проявився у стримуванні інфляційних та курсових очікувань громадян та економіки, а також обмеженні ризику фінансової дестабілізації;

- впровадження заходів прямого регулювання. Вплив мораторію на підвищення цін на комунальні послуги для населення утримував їх значно нижче ринкового рівня та сприяв обмеженню розвитку інфляційного процесу. Більше того, незважаючи на часткове відшкодування акцизного збору з 2022 р., негативний внесок послаблення податкового навантаження на пальне залишився [14, 15].

Війна змусила багатьох українців залишити свої домівки. Станом на серпень 2025 року в Україні зареєстровано 4568785 внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Найбільша кількість ВПО спостерігається у Донецькій (532140), Харківській (517872) та Дніпропетровській (452784) областях, а також у місті Київ (415376) [16] (рис. 2).

У 2022 році понад 2,3 млн внутрішньо переміщених осіб отримали допомогу на проживання, на виплату якої з держбюджету було виділено 52,8 млрд гривень. У 2023 році понад 2,5 млн внутрішньо переміщених осіб отримали допомогу на проживання, на виплату якої з держбюджету було виділено 73,3 млрд грн. На даний час, за даними Мінсоцполітики України, допомогу з бюджету отримують 1,2 млн переселенців. До липня 2023 року ці виплати призначали безстроково, з березня 2024 року правила змінилися [16, 17].

На виконання Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, Міністерством економіки України запроваджено та реалізується флагманський проєкт «Робота без бар'єрів». Складовою цього проєкту є Програма надання компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО. Її метою є пришвидшення адаптації ВПО та підвищення рівня зайнятості серед населення. Отже, урядом запроваджено програму надання компенсацій за працевлаштування ВПО на час дії воєнного стану у квітні 2022 року. За кожного працевлаштованого з-поміж ВПО держава виплачує роботодавцю компенсацію у розмірі мінімальної заробітної плати (у 2022 році – 6700 грн, у 2023 році – 7100 грн, з 2024 року – 8000 грн). Взагалі, у 2022-2024 рр. держава компенсувала підприємцям за працевлаштування ВПО майже 835 млн грн. У 2025 р. з початку року компенсацію отримали приблизно 2500 роботодавців, які працевлаштували близько 4200 внутрішньо переміщених осіб (серед них майже 200 осіб з інвалідністю), і держава виплатила майже 94 млн грн компенсацій [18].

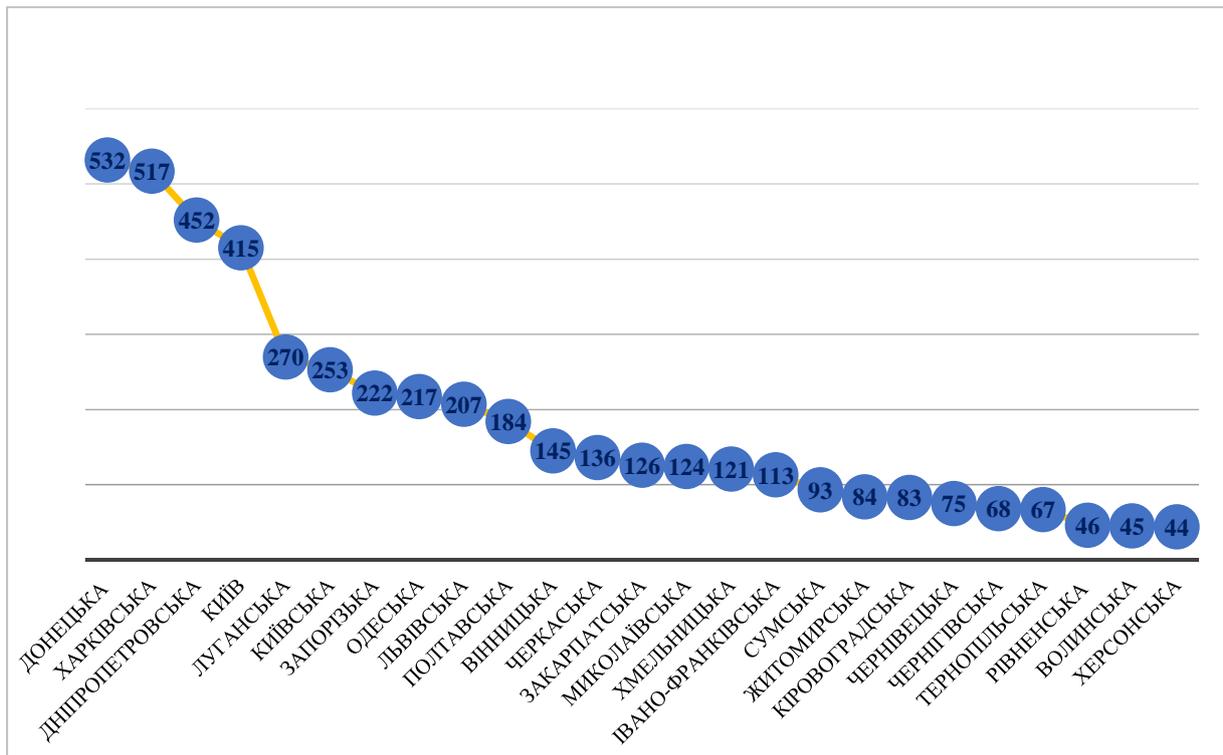


Рис. 2. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні за областями, (тис. осіб)
Джерело: побудовано авторами на основі [16]

Динаміка розглянутих показників свідчить про те, що незважаючи на колосальні втрати людських життів та виробничого потенціалу країни, шкоду, завдану фізичній та соціальній інфраструктурі, держава продовжує функціонувати як цілісна система, і всіляко підтримує населення України. Післявоєнне відновлення має стати для України можливістю відійти від застарілих, неефективних технологій і модернізувати свою економіку. Відродження економіки України після війни є важливою можливістю для модернізації країни, побудови якісної транспортної та логістичної інфраструктури, пов'язаної із Заходом, та консолідації України в євроатлантичній спільноті. Ключову роль у цьому процесі відіграватимуть технології. Сучасні реалії функціонування української економіки містять багато викликів і загроз. Щоб перемогти у війні, потрібно багато зусиль і ресурсів, у тому числі фінансових. Для того, щоб післявоєнна відбудова була успішною, необхідно оцінити втрати, які сталися вже на поточному етапі. Така оцінка дозволить зосередити зусилля на першочергових потребах і перерозподілі фінансових ресурсів. У всьому світі існує багато різних методів оцінки втрат від війни: оцінка локальних економічних втрат, оцінка падіння реального ВВП, оцінка потенційних економічних втрат. Однак ці методи використовуються після закінчення бойових дій. Вплив війни є комплексним, а результируючий негативний ефект є синергічним. Вплив війни можна побачити в обмеженні прямих інвестицій зовнішніми ринками, вивільненні «інфляційного маховика», скороченні робочих місць і погіршенні бізнес-середовища.

У такій ситуації спостерігається зростання дефіциту державного бюджету, рівня державного боргу, зменшення золотовалютних резервів, що в цілому послаблює фінансові можливості держави. Оцінка фінансових втрат сприяє розумінню характеру впливу війни на фінансову систему і може стати основою для розробки фінансової стратегії відновлення країни.

Висновки. Війна негативно впливає на економіку країни. Цей вплив має системний характер і проявляється в різних сферах економіки. Проведені дослідження підтверджують негативний вплив війни на фінансову систему країни, який проявляється в обмеженні перерозподілу коштів через бюджетну систему країни, волатильності обмінного курсу, високих

темпах інфляції та збільшенні боргового бюджетного навантаження. Сьогодні українська економіка зазнає значних втрат внаслідок війни. Військова агресія проти України спричинила катаклізми в економічній сфері, які проявилися у значному падінні ВВП, руйнуванні власності, збоях у механізмі фінансової сфери, падінні рівня та якості життя населення.

Список використаної літератури

1. Абрамова І.В. Стан та повоєнні перспективи розвитку ринку фінансових послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-06> (дата звернення 15.09.2025).
2. Андрухович Д.Р. Вітчизняні підприємства у воєнний період і заходи їх державної підтримки. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 1. С. 66–73.
3. Вільчинська О., Гайдай Н. Статистичний аналіз рівня життя населення України в контексті фінансової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-134> (дата звернення: 30.09.2025).
4. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 394 с.
5. Чалюк Ю.О. Глобальні соціально-економічні наслідки Російсько-Української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360449883> (дата звернення 15.09.2025).
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.09.2025).
7. Глобальний індекс миру за 2025. URL: <https://finap.com.ua/globalnyj-indeks-myru-gpi-za-2025-rik-opublikovano-18-cherhvnya-institutom-ekonomiky-ta-myru-ier/> (дата звернення 18.09.2025).
8. Xiao Liang, Nan Tian, Diego Lopes, Lorenzo Scarazzato, Zubaida Karim, Jade Guiberteau Ricard Trends in world military expenditure, 2024. *SIPRI Fact Sheet. April 2025*. URL: <https://surl.lu/auhblk> (дата звернення 30.09.2025).
9. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 20.09.2025).
10. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 20.09.2025).
11. Постанова КМУ України «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки» № 1315 від 15.12.2023 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp231315?an=1> (дата звернення 30.09.2025).
12. Постанова КМУ України «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки» № 780 від 28.06.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.09.2025).
13. Єршова Н.Ю. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 312–322.
14. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022 році. URL: <https://surli.cc/adrjdx> (дата звернення 30.09.2025)
15. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. URL: <https://surl.li/ylmvxw> (дата звернення 30.09.2025)
16. Офіційний веб-сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення 30.09.2025).
17. Лукіна В. Допомога для переселенців у 2025 році: які виплати можуть отримати українці. (2025, квітень). URL: <https://surl.li/aieejg> (дата звернення 30.09.2025).
18. Компенсації за працевлаштування ВПО: 2500 роботодавців отримали 94 млн грн підтримки у 2025 році (2025, квітень). URL: <https://surl.li/mdrjfp> (дата звернення 30.09.2025).

References

- [1] Abramova I.V. (2023) Stan ta povojenni perspektyvy rozvytku rynku finansovykh poslugh [State and post-war prospects of the development of the financial services market]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 74. Available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-06>. (accessed 15 September 2025).
- [2] Andrukhovych D. (2023) Vitchyznjani pidpryjemstva u vojennyj period i zakhody jikh derzhavnoji pidtrymky [National enterprises during the war period and government support measures]. *Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, vol. 1. pp. 66–73.
- [3] Vilchynska O., Haidai N. (2024) Statystychnyj analiz rivnja zhyttja naselennja Ukraïny v konteksti finansovoji bezpeky [Statistical analysis of the standard of living of the population of Ukraine in the context of financial security]. *Economy and Society*, vol. 61. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-134> (accessed 20 September 2025).
- [4] Kopytko M.I., Kisilj Z.R. (2024) *Vplyv vijny na socialjno-ekonomichni systemy: bezpekovyj aspekt* [Impact of War on Socio-Economic Systems: The Security Aspect]. Lviv, Lviv State University of Internal Affairs. (in Ukrainian)
- [5] Chaliuk Yu. (2022) Ghlobaljni socialjno-ekonomichni naslidky Rosijsjko-Ukraïnsjkoji vijny [Global socio-economic implications of the Russia-Ukraine war]. *Economy and Society*, vol. 37. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/360449883>. (accessed 15 September 2025).
- [6] State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 16 September 2025).
- [7] Global Peace Index 2025. Available at: <https://finap.com.ua/globalnyj-indeks-myr-gpi-za-2025-rik-opublikovano-18-cherivnya-institutom-ekonomiky-ta-myr-iep/> (accessed 18 September 2025).
- [8] Xiao Liang, Nan Tian, Diego Lopes, Lorenzo Scarazzato, Zubaida Karim, Jade Guiberteau (2024) Ricard Trends in world military expenditure, 2024. *SIPRI Fact Sheet. April 2025*. Available at: <https://surl.lu/auhblk> (accessed 20 September 2025).
- [9] Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed 20 September 2025).
- [10] Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/> (accessed 20 September 2025).
- [11] Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the main forecast macro indicators of economic and social development of Ukraine for 2024-2026" № 1315 від 15.12.2023 Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/kp231315?an=1> (accessed 20 September 2025).
- [12] Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the main forecast macro indicators of economic and social development of Ukraine for 2025-2027" № 780 від 28.06.2024 Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2024-%D0%BF#Text> (accessed 20 September 2025).
- [13] Iershova N. (2024) Finansove proghnozuvannja u fokusi oblikovo-analitychnogho zabezpechennja [Financial forecasting in the focus of accounting and analytical support]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. vol. 5. Pp. 312–322.
- [14] Commentary of the National Bank on the inflation rate in 2022. Available at: <https://surl.cc/adrjdx> (accessed 20 September 2025).
- [15] Commentary of the National Bank on the inflation rate in 2024. Available at: <https://surl.li/ylmvxw> (accessed 20 September 2025)
- [16] 16. Official website of the Ministry of Social Policy of Ukraine. Available at: <https://www.msp.gov.ua/> (accessed 20 September 2025).
- [17] 17. Lukina V. Assistance for IDPs in 2025: what payments can Ukrainians receive. (2025, April). Available at: <https://surl.li/aieejg> (accessed 20 September 2025).
- [18] Compensation for employment of IDPs: 2,500 employers received UAH 94 million in support in 2025 (2025, April). Available at: <https://surl.li/mdrjfp> (accessed 20 September 2025).

Надійшла до редколегії 06.10.2025

Прийнята після рецензування 20.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347853pp151-162
УДК 330.322:330.35(477)

Коренюк Л.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри транспортних технологій та міжнародної логістики

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

e-mail: lusikorenyuk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3187-3288

Туріянська М.М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та фінансів

Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика, м. Миколаїв

ORCID:0009-0004-7869-5567

e-mail: m2659235@gmail.com

Korenyuk Liudmyla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Technologies and International Logistics, University of Customs and Finance, Dnipro

Turianska Mariia, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of the Management and Finance

International Classical University named Philip Orlik, Mykolaiv

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

FUNDAMENTALS OF FORMING AN INVESTMENT-ORIENTED MODEL OF ECONOMIC GROWTH

У статті теоретично обґрунтовано та проаналізовано інвестиційно орієнтовану модель економічного зростання України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Дослідження базується на теорії ендогенного зростання, системному аналізі інституційних реформ, порівняльному аналізі міжнародного досвіду та економіко-математичному моделюванні з використанням регресійного аналізу та виробничих функцій. Виявлено, що поєднання інвестицій у фізичний, людський та інтелектуальний капітал, підтримане реформами та міжнародною фінансовою допомогою, забезпечує стійке економічне зростання. Доведено ефективність податкових стимулів, цифровізації регулювання та державно-приватного партнерства. Вперше систематизовано методологічні підходи до стимулювання інвестиційної діяльності в Україні та їхній економічний ефект у контексті післявоєнної трансформації. Розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення інвестиційної політики, які можуть бути використані урядом, міжнародними донорами та бізнесом для формування сприятливого інвестиційного середовища.

Ключові слова: інвестиційна модель, економічне зростання, ендогенна теорія, податкові стимули, державно-приватне партнерство, цифровізація, європейська інтеграція, економіко-математичне моделювання.

The purpose of the article is theoretical justification and practical analysis of an investment-oriented model of economic growth in Ukraine in the context of post-war recovery and European integration. The study is based on endogenous growth theory, systematic analysis of institutional reforms, comparative analysis of international experience, and economic-mathematical modelling using regression analysis and production functions. It has been found that a combination of investments in physical, human and intellectual capital, supported by reforms and international financial assistance, ensures sustainable economic growth. The effectiveness of tax incentives, digitalisation of regulation and public-private partnerships has been proven. For the first time, methodological approaches to stimulating investment activity in Ukraine and their economic effect in the context of post-war transformation have been systematised.

It is determined that the investment-oriented model of economic growth has become an important basis for Ukraine's strategy for post-conflict recovery and modernization. This approach has evolved from initial emergency response measures to a comprehensive development strategy that aligns recovery efforts with the goals of European integration. It is highlighted that investments are of particular strategic importance, since their distribution determines not only the pace of economic growth, but also the state's ability to recover, adapt and integrate into the European space. The creation of a favorable institutional environment, the introduction of tax benefits, the development of public-private partnerships and the digitalization of regulation have become key mechanisms for implementing this model. The research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines theoretical analysis, empirical assessment and modelling to study the mechanisms for implementing an investment-oriented growth model in Ukraine. The practical significance of the article lies in the development of specific recommendations for improving investment policy, which can be used by the government, international donors and business to create a favourable investment environment.

Key words: *investment model, economic growth, endogenous theory, tax incentives, public-private partnership, digitalisation, European integration, economic and mathematical modelling.*

JEL Classification: *L10; Q29*

Постановка проблеми. У післявоєнний період економіка України потребує не просто відновлення, а трансформації відповідно до стандартів сталого розвитку та європейської інтеграції. Інвестиційна модель зростання розглядається як ключовий інструмент цієї трансформації, проте її реалізація стикається з низкою системних викликів. Серед них – нестабільність інституційного середовища, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів, обмежена ефективність стимулюючих механізмів та фрагментарність регуляторної політики. Ці чинники ускладнюють формування цілісної, прозорої та конкурентоспроможної інвестиційної екосистеми. Дослідницька проблема полягає у суперечності між стратегічною потребою в інвестиційно орієнтованому зростанні та недостатньою узгодженістю інструментів його реалізації. Її місце в системі економічного управління визначається тим, що інвестиції є фундаментом модернізації, від якого залежить довгострокова стійкість, інноваційність та інтеграція України в європейський економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інвестиційна політика підприємства та держави розглядається у вітчизняній науці як комплексна система стратегічного управління інвестиційними процесами в умовах трансформації зовнішнього середовища, сталого розвитку та повоєнного відновлення. Зокрема, українські науковці О.П. Зоря та ін. [1] розробляють теоретико-методологічні засади формування інвестиційної політики на мікро- та макрорівні, пропонуючи новий тип – прискорено-агресивну політику, що передбачає комплексну модернізацію підприємства, та виділяючи типи за критерієм ризику (агресивна, помірна, консервативна). О. Тарасова [2] акцентує увагу на формуванні інвестиційної інфраструктури для еколого-орієнтованого зростання, визначаючи вектори політики (усунення критичних проблем, вирівнювання диспропорцій, реалізація переваг) та пріоритети покращення інвестиційного середовища в Україні. О. Сакун та ін. [3] аналізують формування інвестиційного ресурсу для структурної модернізації національної економіки як фактору повоєнного відновлення, наголошуючи на інноваційному підході до відбудови інфраструктури. С. Бестужева та В. Козуб [4] пропонують методологію формування міжнародної інвестиційної стратегії підприємства, включаючи економіко-математичне моделювання впливу факторів на рентабельність капіталу. Г.А. Мажара та А. Грекул [5] розробляють економіко-математичне моделювання оцінки інвестиційного потенціалу України з використанням диференціальних рівнянь, функції Кобба-Дугласа та методу Беллмана для розподілу інвестицій. М. Павлова [6] формує модель ефективного залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад, з економетричним аналізом та прогнозуванням на прикладі Миколаївської громади. С. Стахурська [7] розглядає методичні підходи до механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства через статичний, процесно-циклічний та сценарний підходи. Є. Борщук та А. Лисачок [8] обґрунтовують теоретико-прикладні засади інвестиційної політики сталого розвитку, трактуючи

її як забезпечення відтворення капіталу з урахуванням соціально-екологічної рівноваги. М. А. Вознюк [9] пропонує комплексну модель інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості з етапністю впровадження та цифровими технологіями. Г. В. Логвинський [10] досліджує методологію захисту інвестиційної діяльності та бізнесу в умовах сталого розвитку з кримінально-правового аспекту, аналізуючи фактори ефективності захисту.

Однак попри значну увагу до інвестиційної політики в контексті економічного зростання, інновацій та сталого розвитку, питання її адаптації до повоєнних реалій, інтеграції еколого-орієнтованих і міжнародних інвестицій на рівні територіальних громад, а також кримінально-правового захисту в умовах нестабільності залишаються дослідженими недостатньо. Невирішеними залишаються аспекти комплексного моделювання інвестиційних стратегій з урахуванням воєнних ризиків, оптимізації розподілу ресурсів у кризовому середовищі та ролі інвестицій як інструменту фінансової стійкості держави в умовах війни, що і обумовило актуальність, мету та логіку дослідження.

Формулювання мети статті. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Досягнення цієї мети передбачає систематизацію ключових компонентів моделі, оцінку ефективності інституційних, податкових та регуляторних механізмів стимулювання інвестицій, а також розробку пропозицій щодо вдосконалення стратегій залучення капіталу з урахуванням принципів сталого розвитку та вимог європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методика дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричну оцінку та моделювання для вивчення механізмів реалізації інвестиційно орієнтованої моделі зростання в Україні. Дослідження здійснювалося поетапно: Оцінка нормативно-інституційного середовища. На першому етапі проаналізовано законодавчі ініціативи, податкові стимули, механізми державно-приватного партнерства та інструменти захисту інвестицій з метою виявлення їхньої ефективності та відповідності європейським стандартам. Порівняльний аналіз. Другий етап передбачав зіставлення українських практик із досвідом країн Східної Європи та Азії, що дозволило ідентифікувати успішні моделі стимулювання інвестицій у посткризових умовах. Системний підхід. На третьому етапі інвестиційна модель розглядалася як сукупність взаємопов'язаних елементів – капіталу, інституцій, стимулів і регуляторних механізмів – що дозволило виявити вузькі місця та точки зростання. Експертне опитування. Четвертий етап включав збір думок фахівців у сфері економічної політики, інвестиційного менеджменту та публічного адміністрування щодо бар'єрів і перспектив реалізації моделі. Економіко-математичне моделювання. Заключний етап передбачав використання регресійного аналізу, виробничих функцій та інструментів нечіткої логіки для кількісної оцінки впливу інвестиційних факторів на динаміку ВВП та структурні зміни в економіці. Це дозволило сформулювати узагальнену картину функціонування інвестиційної моделі, виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів стимулювання капіталовкладень в Україні. Комплексність підходу забезпечила багатовимірну оцінку ефективності інституційних рішень, а поетапність дослідження – відтворюваність результатів та їхню прикладну значимість для економічної політики.

Інвестиційно-орієнтована модель економічного зростання стала важливою основою для стратегії відновлення та модернізації України після конфлікту. Цей підхід еволюціонував від початкових заходів реагування на надзвичайну ситуацію до комплексної стратегії розвитку, яка узгоджує зусилля з відновлення з цілями європейської інтеграції. З моменту російського вторгнення Україна створила такі інституції, як Національна рада з відновлення, та розробила багатоетапні плани відновлення, що зосереджуються на відбудові критичної інфраструктури та одночасному впровадженні реформ, які відповідають стандартам ЄС [11].

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний розподіл капіталу між ключовими секторами, що лежить в основі інвестиційно-орієнтованої моделі зростання. Для України це включає значні інвестиції бізнесу в машини, технології, громадську інфраструктуру та інтелектуальну власність, підкріплені стабілізацією макроекономічних умов та ефективними

політичними рамками, що зменшують невизначеність для інвесторів. Такий підхід є особливо актуальним для постконфліктних економік, де потреби у відновленні повинні бути збалансовані з довгостроковими цілями розвитку, що вимагає як негайного відновлення інфраструктури, так і перспективних інвестицій у модернізацію.

Важливим прикладом реалізації цього підходу стала інвестиційна рамка України, започаткована у 2024 році за підтримки ЄС та міжнародних інституцій. Вона мобілізувала понад 18 млрд євро для стратегічних секторів, вирішуючи не лише питання воєнних збитків, а й стратегічно спрямовуючи інвестиції на підвищення конкурентоспроможності України та приведення її у відповідність до економічних та регуляторних стандартів ЄС. У межах цієї рамки передбачено конкретні горизонтальні цілі, зокрема виділення щонайменше 20 % на зелені інвестиції та щонайменше 15 % на підтримку стартапів та МСП, що гарантує, що іноземний капітал зміцнює місцеву економіку, одночасно сприяючи досягненню цілей сталого розвитку.

Комплексність цієї моделі добре ілюструє табл. 1, у якій представлено ключові компоненти інвестиційно орієнтованої моделі відновлення економіки України та їхній внесок у європейську інтеграцію.

Таблиця 1. Ключові компоненти інвестиційно орієнтованої моделі відновлення економіки України та їхній внесок у європейську інтеграцію

Компонент	Реалізація в Україні	Внесок у європейську інтеграцію
Інвестиції в інфраструктуру	Відбудова та модернізація енергетичного, транспортного, медичного секторів і житлового фонду	Посилення зв'язності з ринками ЄС та інтеграція в європейські інфраструктурні мережі
Фінансові механізми	Змішане фінансування, гранти, державно-приватне партнерство, міжнародна фінансова підтримка	Узгодження з моделями фінансування та стандартами фінансового управління ЄС
Секторальні пріоритети	Розвиток зеленої енергетики, ІТ, агробізнесу, логістики та промислового виробництва	Відповідність пріоритетам «зеленої» та цифрової трансформації ЄС
Реформи управління	Прозорий відбір інвестиційних проєктів, інституційні реформи та підвищення підзвітності	Гармонізація з регуляторними рамками та принципами належного врядування ЄС

Джерело: складено авторами

Зокрема, інвестиції в інфраструктуру, фінансові механізми, секторальні пріоритети та реформи управління формують взаємопов'язану систему, що сприяє гармонізації з європейськими стандартами та принципами належного врядування.

Цілісність підходу підкріплюється поєднанням екологічної стійкості з потребами економічного відновлення. Дорожня карта сталого відновлення передбачає реформи в багатьох секторах, включаючи механізми зеленого фінансування, підтримку місцевого дрібного сільського господарства, енергоефективні будівельні стандарти та принципи циркулярної економіки. Такий підхід гарантує, що зусилля з відновлення не просто відновлюють довоєнні умови, а трансформують економіку України в бік більшої стійкості, сталого розвитку та конкурентоспроможності на європейських ринках [12].

Інвестиційно-орієнтована модель економічного зростання базується на теорії ендогенного зростання, яка підкреслює роль внутрішніх факторів, таких як інвестиції в людський капітал і інновації, у забезпеченні довгострокового росту. Це актуально для стратегії відновлення України, акцентуючи на важливості свідомих внутрішніх рішень.

У межах цієї концепції важливою є характеристика знань як неконкурентного ресурсу, що не вичерпується при використанні. Це дає змогу здійснювати постійні інновації та безперервне вдосконалення виробничих процесів. Така властивість дозволяє збільшувати прибутковість інвестицій у сфери, як-от освіта та дослідження і розробки, на відміну від

зменшення прибутковості, яке зазвичай асоціюється з фізичним капіталом у традиційних моделях. Для України це означає, що стратегічні інвестиції в наукоємні сектори можуть принести складні вигоди, які виходять за межі безпосередніх потреб у відновленні та сприяють сталому довгостроковому зростанню [13].

Разом із тим, інвестиції у фізичний капітал залишаються важливою складовою інвестиційно-орієнтованої моделі, оскільки вони сприяють збільшенню виробничих потужностей та підтримці промислового розвитку. У контексті України відновлення та модернізація інфраструктури, зруйнованої під час конфлікту, створюють основу, на якій можуть розвиватися інші види економічної діяльності. Однак теорія ендегенного зростання підкреслює, що фізичного капіталу само по собі недостатньо; його необхідно доповнювати інвестиціями в людський капітал – освіту та охорону здоров'я – які приносять високу віддачу, створюючи більш кваліфіковану та адаптивну робочу силу, здатну стимулювати інновації та технологічний прогрес [14].

Вплив різних типів інвестицій на довгострокове економічне зростання систематизовано в табл. 2. У ній показано, як фізичний капітал підвищує виробничий потенціал, людський капітал формує базу знань, інновації генерують нові технології, а інституційні реформи забезпечують ефективний розподіл ресурсів і сприятливе середовище для інвестицій.

Таблиця 2. Типи інвестицій та їхній вплив на довгострокове економічне зростання

Тип інвестицій	Механізм економічного зростання	Довгостроковий економічний вплив
Фізичний капітал	Підвищує виробничий потенціал та розвиває промислову інфраструктуру	Збільшує обсяг виробництва та підтримує економічну активність
Людський капітал	Формує кваліфіковану робочу силу та базу знань	Забезпечує адаптацію до нових технологій і стимулює інновації
Інновації	Генерують нові ідеї, процеси та технології	Сприяють зростанню продуктивності та створенню нових галузей економіки
Інституційні реформи	Удосконалюють правові рамки та знижують рівень корупції	Формують сприятливий інвестиційний клімат і підвищують ефективність розподілу ресурсів

Джерело: складено авторами

Інституційні реформи, як свідчить досвід Східної Азії та Китаю, є ще одним важливим аспектом моделі зростання, орієнтованої на інвестиції. Удосконалення правової бази, зменшення корупції та підвищення ефективності урядування створюють сприятливе середовище для інвестицій, інновацій та ефективного розподілу ресурсів. Дослідження послідовно показують, що економіки зі слабкими інститутами часто не в змозі перетворити заощадження та інвестиції на продуктивне зростання, незалежно від накопичення фізичного чи людського капіталу. Для України це підкреслює важливість поєднання інвестицій у відновлення з комплексними інституційними реформами, що відповідають європейським стандартам, для максимізації потенціалу зростання [15].

У контексті реалізації інвестиційно-орієнтованої моделі Україна впровадила комплексну систему інвестиційних стимулів та податкових пільг для залучення капіталу та стимулювання економічного зростання. Великі інвестиційні проекти, особливо ті, що розташовані в індустріальних парках або пріоритетних зонах розвитку, зараз користуються п'яти-десятирічними податковими канікулами. Країна пропонує повне звільнення від ПДВ та митних зборів на імпортне обладнання та комплектуючі, знижені або скасовані земельні податки, а також додаткові муніципальні податкові пільги, що варіюються залежно від регіону. Ці податкові стимули призначені для зниження початкового фінансового навантаження на інвесторів, а також для створення стабільного, передбачуваного податкового середовища завдяки угодам про уникнення подвійного оподаткування з 73 країнами.

Особливу увагу в межах цієї моделі приділено технологічному сектору, який отримує підтримку через режим Diiа City. Він забезпечує унікально сприятливе середовище з 5 % податком на доходи працівників, 9 % податком на вилучений капітал, спрощеними процедурами дотримання вимог та посиленням захистом інтелектуальної власності. Для проектів, що мають право на державну підтримку, Україна зазвичай вимагає мінімального інвестиційного порогу в 20 мільйонів євро, створення щонайменше 80 робочих місць та завершення протягом п'яти років. Додаткові цільові заходи, запроваджені у 2025 році, включають прискорені амортизаційні відрахування, мораторій на податкові перевірки в прифронтових регіонах та спеціальні стимули для компаній, що займаються відновленням критичної інфраструктури [16].

Паралельно з податковими стимулами здійснюються реформи в сфері регулювання, які відіграли важливу роль у створенні сприятливого для інвестицій середовища. У період з 2023 по 2025 рік Україна скасувала застарілий Комерційний кодекс і привела управління підприємствами у відповідність до європейських стандартів шляхом корпоратизації. За підтримки ЄС влада переглянула понад 1300 нормативних документів і скасувала більше 300 застарілих або надмірних нормативних актів, що регулюють діяльність підприємств. Ці заходи з дерегуляції спростили процедури, скасували обов'язкові дозволи, такі як санітарні сертифікати, та зменшили адміністративні бар'єри в ключових секторах, включаючи будівництво, сільське господарство та торгівлю. Цифровізація управління бізнесом за допомогою таких платформ, як «ePermit», ще більше спростила операції, дозволивши отримувати ліцензії в режимі онлайн та підвищивши прозорість [17].

У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) стало основою інвестиційно-орієнтованої моделі України, особливо в галузі розвитку інфраструктури та післявоєнної відбудови. Прийняття нового Закону про ДПП у липні 2025 року стало значним кроком вперед, оскільки розширило перелік секторів, що мають право на участь у ДПП, спростило процедури та привело їх у відповідність до очікувань міжнародних інвесторів. Приблизно 20 % проектів відновлення зараз планується реалізувати за допомогою ДПП, а нормативно-правова база спеціально розроблена для сприяння прямому фінансуванню донорами та механізмам розподілу ризиків, що залучають великий приватний капітал. Інвестиційна рамка України додатково гарантує, що вибір проектів ДПП відповідає національним пріоритетам, зокрема досягненню цілей у розмірі щонайменше 20 % для зелених інвестицій та 15 % для підтримки стартапів і МСП [18].

Систематизація методологічних підходів та їхній економічний ефект представлена в табл. 3. У ній узагальнено, як податкові стимули, дерегуляція, державно-приватне партнерство, цільова підтримка секторів та захист іноземних інвестицій сприяють зростанню обсягів формування капіталу, прискоренню ділових процесів, залученню приватного капіталу, формуванню інноваційних кластерів та передачі технологій.

Таблиця 3. Методологічні підходи до стимулювання інвестиційної діяльності та їхній економічний ефект в Україні

Методологічний підхід	Реалізація в Україні	Економічний ефект
Податкові стимули	Податкові канікули з податку на прибуток (на 5–10 років), звільнення від ПДВ та митних зборів	Зниження інвестиційних витрат, зростання обсягів формування капіталу
Спрощення регулювання	Дерегуляція, цифровізація дозвільних процедур, узгодження з європейськими стандартами	Зменшення витрат на дотримання вимог, прискорення ділових процесів
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Новий Закон про ДПП (2025 р.), розширення переліку допустимих секторів, спрощення процедур	Залучення приватного капіталу в інфраструктурні проекти, розподіл інвестиційних ризиків

Продовження таблиці 3

Цільова підтримка секторів	Режим <i>Diia City</i> для IT-галузі, розвиток індустріальних парків і зон пріоритетного розвитку	Прискорене зростання стратегічних секторів, формування інноваційних кластерів
Захист іноземних інвестицій	Угоди про уникнення подвійного оподаткування, посилення захисту прав інтелектуальної власності, спрощення адміністрування	Збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій, передача технологій

Джерело: складено авторами

Стратегії залучення інвестицій України ґрунтуються на пріоритетах післявоєнної відбудови та передбачають комплексний пакет заходів для стимулювання економічного зростання. Уряд запровадив щедрі податкові пільги, гранти, державно-приватні партнерства та спростив регуляторні процедури, спрямовані конкретно на прями іноземні інвестиції в такі критично важливі сектори, як інфраструктура, зелена енергетика, виробництво та технології. Ці ініціативи доповнюються реформами, що спрощують реєстрацію бізнесу, посилюють захист інвесторів та приводять фінансові та регуляторні стандарти у відповідність до стандартів Європейського Союзу в рамках зусиль України щодо вступу до ЄС, створюючи більш привабливе та передбачуване інвестиційне середовище.

Важливим елементом цієї стратегії є міжнародна фінансова підтримка, яка відіграє ключову роль у поточній стратегії зростання України. Фонд ЄС для України у розмірі 50 млрд євро (2024–2027 рр.) та Інвестиційний фонд США-Україна для відновлення забезпечують важливу макрофінансову стабільність, співфінансування значних проєктів та стимули для прозорих і стійких бізнес-практик. Спеціальні економічні зони, включаючи промислові та екопромислові парки, пропонують додаткові податкові пільги, митні переваги та пряму фінансову підтримку для сприяння сучасному промислому розвитку та залучення інвестицій, орієнтованих на ESG. Ці заходи сприяли прогнозованому зростанню ВВП майже на 4 % та очікуваному збільшенню прямих іноземних інвестицій на 12 % у 2025 році [19].

Для забезпечення ефективності реалізації зазначених заходів дедалі більшого значення набуває економіко-математичне моделювання, яке стало важливим інструментом для українських політиків у визначенні та кількісній оцінці факторів зростання. Ці моделі інтегрують статистичні, економетричні та системні методи аналізу для відображення взаємозв'язків між ключовими секторами та економічними факторами. Інституційне забезпечення реалізації інвестиційної моделі розвитку представлено в табл. 4, де систематизовано основні механізми, їхню організаційну структуру та функціональне призначення.

Таблиця 4. Інституційні механізми реалізації інвестиційної моделі розвитку України

Інституційний механізм	Структура та склад	Основні функції
Інвестиційна рамка України (Ukraine Investment Framework)	Керівна рада за участю Європейської комісії, держав-членів ЄС та представників України	Реалізує інвестиційні проєкти через європейські фінансові інституції, спрямовані на розвиток «зеленої» економіки та підтримку малого і середнього бізнесу
Фонд розвитку України (Ukraine Development Fund)	Партнерство уряду України з компаніями <i>BlackRock</i> та <i>JPMorgan</i>	Залучає приватні інвестиції у сектори енергетики, інфраструктури, промисловості, сільського господарства та IT

Продовження таблиці 4

Двосторонні інституції розвитку (Bilateral Development Finance Institutions)	Співпраця України з міжнародними партнерами	Надають страхування воєнних ризиків та гарантії інвестицій для стимулювання участі приватного сектору
Україно-Молдовський американський фонд підприємництва (Ukraine-Moldova American Enterprise Fund)	Інвестиційний інструмент, підтримуваний урядом США	Підтримує програми, орієнтовані на реформи, та сприяє ініціативам економічного відновлення

Джерело: складено авторами

Зокрема, Інвестиційна рамка України (Ukraine Investment Framework) реалізує проекти через європейські фінансові інституції, орієнтуючись на розвиток «зеленої» економіки та підтримку МСП. Фонд розвитку України (Ukraine Development Fund), створений у партнерстві з компаніями BlackRock та JPMorgan, залучає приватні інвестиції у стратегічні сектори, включаючи енергетику, інфраструктуру, промисловість, сільське господарство та ІТ. Двосторонні інституції розвитку (Bilateral Development Finance Institutions) забезпечують страхування воєнних ризиків та гарантії інвестицій, стимулюючи участь приватного сектору.

Багатофакторні моделі прогнозують економічне зростання на основі змінних, що включають фінансовий стан сільськогосподарських, промислових, будівельних і торговельних підприємств, а також індекси споживання та інвестицій. Регресійний аналіз, виробничі функції та підходи на основі нечіткої логіки допомагають формалізувати вплив різних факторів на загальний економічний розвиток, а результати досліджень вказують на те, що динаміка споживання наразі є домінуючим фактором у траєкторії зростання України [20].

Узагальнення цих структурних елементів дозволяє перейти до ширшого розгляду інституційної архітектури, яка забезпечує реалізацію інвестиційної моделі розвитку України. Ця архітектура має багаторівневу структуру, що поєднує національні та міжнародні елементи, і забезпечує ефективну координацію зусиль держави, донорів та приватного сектору, спрямованих на відновлення та модернізацію економіки. Як показано в табл. 5, до ключових механізмів належать Інвестиційна рамка України, Фонд розвитку України, двосторонні інституції розвитку та Україно-Молдовський американський інвестиційний фонд.

Таблиця 5. Очікувані результати реалізації інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання України

Очікуваний результат	Відповідність національним пріоритетам	Відповідність стандартам ЄС
Подвоєння ВВП до 2030 року	Економічна стійкість і післявоєнне відновлення	Наближення до показників економічної ефективності країн ЄС
Зниження макроекономічних дисбалансів	Бюджетна стабільність і збалансоване зростання	Відповідність критеріям ЄС щодо дефіциту бюджету та рівня інфляції
Покращення інвестиційного клімату	Залучення внутрішнього та іноземного капіталу	Інтеграція з Європейським союзом за напрямом «Союз заощаджень та інвестицій»
Модернізація секторів економіки	Розвиток стратегічних галузей (енергетика, ІТ, агросектор)	Узгодженість із зеленим та цифровим переходами ЄС
Посилення інституційної спроможності	Прозоре врядування та зменшення корупційних ризиків	Гармонізація з регуляторними рамками та принципами управління ЄС

Джерело: складено авторами

Слід підкреслити, що інвестиційно-орієнтована модель економічного зростання України є не лише реакцією на виклики постконфліктного періоду, а й стратегічною платформою для довгострокового розвитку та європейської інтеграції. Її теоретичне підґрунтя, методологічні інструменти, інституційна архітектура та міжнародна підтримка формують цілісну систему, здатну забезпечити стійке зростання, модернізацію економіки та її адаптацію до стандартів ЄС. Взаємозв'язок між інвестиціями, реформами та інноваціями, підтверджений емпіричними моделями, свідчить про потенціал України до трансформації в сучасну, конкурентоспроможну економіку, інтегровану в європейський простір.

Висновки. Дослідження показало, що інвестиційно орієнтована модель економічного зростання України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично досяжною за умови комплексного підходу до стимулювання капіталовкладень. У мирний час акценти інвестиційної політики зосереджуються на модернізації інфраструктури, розвитку людського капіталу та підтримці інновацій, тоді як у період війни – на забезпеченні базових потреб, стабілізації макроекономічного середовища та захисті інвестицій.

Інвестиції набувають особливого стратегічного змісту, адже їхнє спрямування визначає не лише темпи економічного зростання, а й здатність держави до відновлення, адаптації та інтеграції в європейський простір. Створення сприятливого інституційного середовища, впровадження податкових стимулів, розвиток державно-приватного партнерства та цифровізація регулювання стали ключовими механізмами реалізації моделі.

Дослідження довело, що ефективність інвестиційної політики залежить від її здатності поєднувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими цілями сталого розвитку. Системне моделювання, порівняльний аналіз міжнародного досвіду та експертне оцінювання дозволили сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій залучення капіталу.

Перспективи подальших досліджень відкривають широке поле для аналізу впливу воєнних ризиків на інвестиційну поведінку, оптимізації ресурсного розподілу в умовах нестабільності та розробки інноваційних механізмів фінансової стійкості. Особливо актуальним є вивчення ролі інвестицій у трансформації територіальних громад, а також інтеграції екологічних і цифрових компонентів у загальну архітектуру економічного зростання.

Список використаної літератури

1. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Аранчій Д.С. Теоретико-методологічні засади формування інвестиційної політики підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-15>.
2. Тарасова О. Формування інвестиційної інфраструктури в системі еколого-орієнтованого економічного зростання. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-17>
3. Sakun O.S., Shchur R. I., Matskiv V.V., Bilyi M.M. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період. *The actual problems of regional economy development*. №1(19). PP. 270–277. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277>
4. Bestuzheva S., Kozub V. The formation and implementation of international investment strategy of an enterprise: methodological aspect. *Economic scope*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-2>
5. Мажара Г., Грекул А. Економіко-математичне моделювання оцінки інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-3>
6. Павлова М. Формування моделі ефективного залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-114>

7. Стахурська С. Методичні підходи до формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (40). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-49>
8. Борщук Є., Лисачок А. Теоретико-прикладні засади формування інвестиційної політики сталого розвитку. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-273-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-273-284)
9. Вознюк М.А. (2025). Теоретико-методологічні засади формування інноваційної моделі розвитку підприємств харчової промисловості України в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.190>
10. Логвинський Г.В. Захист інвестиційної діяльності та бізнесу в умовах сталого розвитку: питання методології. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. № (2). С.608–610. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/149>
11. *Ukraine Investment Framework*. Enlargement and Eastern Neighbourhood. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 09.09.2025).
12. *Rebuilding Ukraine: Pathways to Sustainable Reconstruction*. (2025). Research Institute for Sustainability. URL: <https://www.rifs-potsdam.de/en/news/rebuilding-ukraine-pathways-sustainable-reconstruction> (дата звернення: 09.09.2025).
13. *What is Endogenous Growth Theory?* Longbridge - Journey with Investors Who Achieve Long-term Excess Returns | Longbridge. 2024. URL: <https://longbridge.com/en/learn/endogenous-growth-theory-102055> (дата звернення: 12.09.2025).
14. Ramirez, B. (2024). *Economic Growth and the Role of Human Capital*. Management as a Liberal Art Institute. URL: <https://mlari.ciam.edu/economic-growth-and-the-role-of-human-capital> (дата звернення: 12.09.2025).
15. Li Z., Chu Y., Gao T. Economic growth with endogenous economic institutions. *Macroeconomic dynamics*. 2018. №24(4). С. 920–934. URL: <https://doi.org/10.1017/s1365100518000536>
16. *Tax incentives for foreign investors in Ukraine in 2025: how to invest profitably?* (2025). Visit Ukraine - Service portal about Ukraine 24/7. URL: <https://visitukraine.today/blog/6048/tax-incentives-for-foreign-investors-in-ukraine-in-2025-how-to-invest-profitably>(дата звернення: 12.09.2025).
17. *Ukraine: New draft law proposes foreign direct investments screening regime*. Baker McKenzie InsightPlus – Baker McKenzie InsightPlus. 2025. URL: <https://surl.li/xqrtyl> (дата звернення: 12.09.2025).
18. *База знань ДПП - Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства*. (б. д.). Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. URL: <https://ppragency.gov.ua/uk/knowledge-lab/> (дата звернення: 14.09.2025).
19. Shtohryn O. *Україна – несподіване, але привабливе місце для інвестицій?* Global Leaders Today. 2025. URL: <https://globalleaderstoday.online/ukraine-the-most-unexpected-yet-attractive-investment-destination/> (дата звернення: 14.09.2025).
20. Economic-Mathematical Modeling and Forecasting of Competitiveness Level of Agricultural Sector of Ukraine by Means of Theory of Fuzzy Sets under Conditions of Integration into European Market. (2019). *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 5316–5323. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d7541.118419>

References

- [1] Zoria O.P., Yasnolob, I.O., Aranchii D.S. (2023) Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia investytsiinoi polityky pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of forming an enterprise's investment policy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 8 (08), pp. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-15>.
- [2] Tarasova O. (2023). Formuvannia investytsiinoi infrastruktury v systemi ekoloho-orientovanoho ekonomichnoho zrostannia [Formation of investment infrastructure in the system of

- environmentally-oriented economic growth]. *Modeling the development of the economic systems*, no. (1), pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-17>
- [3] Sakun O.S., Shchur R.I., Matskiv V.V., Bilyi M.M. (2023) Formuvannia investytsiinoho resursu strukturnoi modernizatsii natsionalnoi ekonomiky yak faktor vidnovlennia v pisliavoiennyi period [Formation of investment resources for structural modernization of the national economy as a factor of recovery in the post-war period]. *The actual problems of regional economy development*, no. 1(19), pp. 270–277. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277>
- [4] Bestuzheva S., Kozub V. (2020) The formation and implementation of international investment strategy of an enterprise: methodological aspect. *Economic scope*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-2>
- [5] Mazhara H., Hrekul A. (2023) Ekonomiko-matematychni modeliuvannia otsinky investytsiinoho potentsialu Ukrainy [Economic and mathematical modeling of the assessment of the investment potential of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-3>
- [6] Pavlova M. (2024) Formuvannia modeli efektyvnoho zaluchennia mizhnarodnykh investytsii dlia rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Formation of a model of effective attraction of international investments for the development of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-114>
- [7] Stakhurska S. (2022). Methodychni pidkhody do formuvannia mekhanizmu investuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Methodological approaches to forming a mechanism for investing in innovative development of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-49>
- [8] Borshchuk Ye., Lysachok A. (2021) Teoretyko-prykladni zasady formuvannia investytsiinoi polityky staloho rozvytku [Theoretical and applied principles of forming an investment policy for sustainable development]. *Naukovi perspektyvy*, no. 10 (16). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-273-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-273-284)
- [9] Vozniuk M.A. (2025) Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia innovatsiinoi modeli rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy v suchasnykh umovakh [Theoretical and methodological principles of forming an innovative model of development of food industry enterprises in Ukraine in modern conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.190>
- [10] Lohvynskyi H.V. (2024) Zakhyst investytsiinoi diialnosti ta biznesu v umovakh staloho rozvytku: pytannia metodolohii [Protection of investment activities and business in the context of sustainable development: methodological issues]. *Juridical scientific and electronic journal*, no. 2, pp. 608–610. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/149>
- [11] Ukraine Investment Framework. (2025) Enlargement and Eastern Neighbourhood. Available at: DOI: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en (accessed: 09 September 2025).
- [12] Rebuilding Ukraine: Pathways to Sustainable Reconstruction. (2025) Research Institute for Sustainability. Available at: <https://www.rifs-potsdam.de/en/news/rebuilding-ukraine-pathways-sustainable-reconstruction> (accessed: 09 September 2025).
- [13] What is Endogenous Growth Theory? (2024) Longbridge – Journey with Investors Who Achieve Long-term Excess Returns | Longbridge. Available at: <https://longbridge.com/en/learn/endogenous-growth-theory-102055> (accessed: 12 September 2025).
- [14] Ramirez, B. (2024) Economic Growth and the Role of Human Capital. Management as a Liberal Art Institute. Available at: <https://mlari.ciam.edu/economic-growth-and-the-role-of-human-capital> (accessed: 12 September 2025).
- [15] Li Z., Chu Y., Gao T. (2018) Economic growth with endogenous economic institutions. *Macroeconomic dynamics*, 24(4), 920–934. <https://doi.org/10.1017/s1365100518000536>
- [16] Tax incentives for foreign investors in Ukraine in 2025: how to invest profitably? (2025) Visit Ukraine – Service portal about Ukraine 24/7. Available at:

- <https://visitukraine.today/blog/6048/tax-incentives-for-foreign-investors-in-ukraine-in-2025-how-to-invest-profitably> (accessed: 12 September 2025).
- [17] Ukraine: New draft law proposes foreign direct investments screening regime. (2025) Baker McKenzie InsightPlus – Baker McKenzie InsightPlus. Available at: <https://surl.li/xqrtyl> (accessed: 12 September 2025).
- [18] Baza znan DPP - Ahentsiia z pytan pidtrymky derzhavno-pryvatnoho partnerstva. (b. d.). Ahentsiia z pytan pidtrymky derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Available at: <https://pppagency.gov.ua/uk/knowledge-lab/> (accessed: 14 September 2025).
- [19] Shtohryn O. (2025) Ukrayna – самое neozhydannoe, no pryvlekatelnoe mesto dlia ynvestytsyi? Global Leaders Today. Available at: <https://globalleaderstoday.online/ukraine-the-most-unexpected-yet-attractive-investment-destination/> (accessed: 14 September 2025).
- [20] Economic-Mathematical Modeling and Forecasting of Competitiveness Level of Agricultural Sector of Ukraine by Means of Theory of Fuzzy Sets under Conditions of Integration into European Market. (2019) *International Journal of Recent Technology and Engineering*, no. 8(4), 5316–5323. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.d7541.118419>

Надійшла до редколегії 20.09.2025

Прийнята після рецензування 04.10.2025

Опублікована 27.11.2025

**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ
ACCOUNTING AND TAXATION****DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347856pp163-171****УДК 330.341:378.11:316.4**

Ткаченко І.П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID: 0000-0001-5425-5330
e-mail: tkachenko2006@ua.fm

Tkachenko Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Finance and Accounting
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ****STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES: INFORMATION BASE**

У статті розглянуто теоретико-методичні засади формування інформаційної основи стратегічного управління суб'єктами господарювання в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що традиційні системи бухгалтерського обліку, зорієнтовані на ретроспективне відображення господарських процесів, не забезпечують належного рівня інформаційної підтримки стратегічних рішень. Визначено ключові проблеми — недостатня інтеграція інструментів бізнес-аналітики в систему управління, низький рівень уніфікації підходів до формування інформаційної бази та обмежене використання аналітичних технологій прогнозування.

Розкрито роль бухгалтерського обліку як складової інформаційно-аналітичної системи підприємства, що забезпечує дані для оцінювання, контролю, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективне стратегічне управління потребує поєднання облікової, аналітичної та прогностичної інформації, здатної забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, інформаційне забезпечення, бізнес-аналітика, бухгалтерський облік, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

In the context of globalization, digital transformation, and growing competition, strategic management of business entities requires the integration of analytical tools that ensure informed and flexible decision-making. Traditional accounting systems, focused mainly on recording past events, no longer meet the needs of strategic management. Therefore, the creation of an integrated accounting and information system capable of generating predictive and analytical data becomes a key prerequisite for sustainable development. The article highlights the problem of insufficient integration of business intelligence (BI) tools into accounting systems, which limits enterprises' adaptability to changes in the external environment and reduces the effectiveness of strategic decisions.

The research emphasizes the importance of improving the information support of strategic management through the implementation of BI technologies. It analyzes both Ukrainian and international practices. Ukrainian enterprises such as "Metinvest Holding," "Kyivstar," and "PrivatBank" are among the first to introduce BI platforms for consolidating financial and operational data, improving reporting quality, and forecasting market trends. In higher education, the experience of the Kyiv National Economic University and Dnipro State Technical University demonstrates the potential of data analytics for monitoring educational performance and digital transformation.

The study also reviews best international practices, including Oxford University and the Technical University of Munich, which employ predictive analytics in resource and financial management. Global corporations such as General Electric, IBM, and Siemens demonstrate that BI integration strengthens strategic flexibility and cost optimization.

The results confirm that combining accounting information systems with analytical tools enhances the effectiveness of managerial functions, improves financial stability, and supports long-term strategic development. The implementation of BI-based accounting and information systems thus becomes a critical factor in increasing competitiveness and ensuring sustainable growth of business entities.

Key words: *strategic management, accounting information, business intelligence, decision-making, sustainable development.*

JEL Classification: *M 21, M41, O21, D 81, D 83*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції стратегічне управління суб'єктами господарювання набуває особливого значення. Традиційні облікові системи, зорієнтовані переважно на фіксацію минулих подій, не забезпечують достатнього рівня інформаційної підтримки для прийняття стратегічних рішень. Виникає потреба у створенні такої системи обліково-інформаційного забезпечення, яка б не лише відображала фактичний стан ресурсів і результатів діяльності, але й формувала прогностичні та аналітичні дані.

Проблема полягає у недостатній інтеграції інструментів бізнес-аналітики в облікові системи управління, що знижує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та обмежує можливості для розробки ефективних стратегій розвитку. Водночас відсутність уніфікованих підходів до формування інформаційної бази стратегічного управління ускладнює практичне застосування інноваційних технологій аналізу даних.

Таким чином, актуальним є пошук методологічних та практичних рішень щодо удосконалення обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі інструментів бізнес-аналітики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності, ролі та особливостей інформаційного забезпечення, а також створення інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами присвячено праці таких учених, як Ф. Бутинець, Т. Васильєв, Н. Георгіаді, М. Денисенко, Ж. Жигалкевич, С. Крайчук, А. Міщенко, А. Немченко, А. Онопко, В. Осталецький, В. Пономаренко, Н. Ревенко, М. Чумаченко, Т. Янчук та інші. У їхніх роботах розкрито теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

Попри значний науковий доробок у сфері застосування інформаційних систем і технологій, більшість досліджень зосереджується переважно на технічних аспектах їх розроблення та впровадження. Натомість питання інтеграції цих систем у процес стратегічного управління та оцінки їх впливу на ефективність управлінських рішень досі залишаються недостатньо розкритими й потребують подальшого наукового осмислення. Вимагають подальшого дослідження також питання удосконалення обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління суб'єктами господарювання на основі інструментів бізнес-аналітики.

Стратегічне управління охоплює процес формування та реалізації довгострокових цілей, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Визначальним чинником ефективності цього процесу є якісне інформаційне забезпечення, що базується на достовірних, повних і своєчасно отриманих даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні дослідження науковців та практиків визначають нові вектори вивчення питань інформаційного забезпечення стратегічного управління суб'єктами господарювання.

Так, Л. Кононенко, В. Савченко, і О. Гай (2023) у своїй праці дослідили стан інформаційного забезпечення стратегічного управління в умовах становлення Суспільства 5.0

та визначили напрями його розвитку. Автори підкреслюють, що сучасне інформаційне забезпечення, засноване переважно на обліково-аналітичних системах, не відповідає потребам стратегічного управління, оскільки не враховує соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Наголошується на необхідності розширення облікової системи за рахунок нефінансової інформації, що відображає екологічну та соціальну діяльність підприємства. Доведено, що стратегічна звітність має формуватися відповідно до бізнес-моделі та цілей підприємства, забезпечуючи адаптивність і сталий розвиток у межах концепції Суспільства 5.0 [1].

У статті Д.А. Жукової (2020) розглянуто ключові аспекти стратегічного управління підприємством у контексті формування системи стратегічного вибору. Автор проаналізувала існуючі підходи до визначення компонентів стратегічного управління та, спираючись на класифікацію І. Ансоффа, запропонувала власну систему стратегічного вибору як підсистему стратегічного управління. У межах цієї системи виокремлено етапи стратегічного аналізу, розробки базових стратегій, формування альтернатив і прийняття стратегічного рішення. Запропонований методичний підхід дозволяє систематизувати процес стратегічного вибору з урахуванням впливу зовнішнього середовища, фінансового стану та інформаційних потоків підприємства [2].

В.В. Завальнюк підкреслює, що для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо управління інноваційним потенціалом підприємства необхідна ефективна система інформаційного забезпечення стратегічного управління (2016). Така система має своєчасно та адекватно відображати стан внутрішніх процесів підприємства та зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим ключовим завданням менеджменту стає створення механізмів збору, обробки та аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, яка забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень [3]. Ця потреба обумовила активний розвиток наукових досліджень, спрямованих на формування та вдосконалення теоретичних і практичних засад інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю сучасних підприємств.

П. Куцик, Р. Марценюк, Ф. Макарук та М. Чік. присвятили дослідження інтеграції системи обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками у монографії та вважають, що більшість досліджень зосереджуються переважно на загальних аспектах розвитку теорії та практики бухгалтерського обліку й внутрішнього контролю. Натомість питання, пов'язані з організацією та методикою обліку й внутрішнього контролю діяльності ринків, залишаються недостатньо розробленими й потребують комплексного наукового осмислення [4]. Автори вважають, що вдосконалення системи обліку та внутрішнього контролю ринкової діяльності з урахуванням інформаційних запитів сучасного менеджменту, а також інтеграції напрацьованих вітчизняної школи бухгалтерського обліку та господарського контролю сприятиме підвищенню ефективності системи управління суб'єктами господарювання та забезпеченню прозорості їхньої діяльності.

Попри наявні напрацювання, недостатньо досліджено формування стратегій розвитку суб'єктів господарювання саме в умовах воєнного стану з урахуванням специфічних загроз та обмеженості ресурсів. Це підкреслює актуальність подальшого вивчення комплексних підходів щодо інтеграції інструментів бізнес-аналітики у систему управління, підвищення уніфікації підходів до формування інформаційної бази та впровадження аналітичних технологій прогнозування у процес стратегічного планування суб'єктів господарювання в Україні.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективних підходів до інформаційного забезпечення стратегічного управління суб'єктами господарювання в Україні, зокрема шляхом інтеграції інструментів бізнес-аналітики, уніфікації формування інформаційної бази та впровадження аналітичних і прогнозних технологій для підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств в умовах воєнного стану та мінливого зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Про інформацію» визначає правові засади формування, збирання, отримання, зберігання, використання, поширення та захисту інформації, охоплюючи всі основні напрями інформаційної діяльності. Реалізація права на інформацію має здійснюватися з урахуванням непорушності громадських, політичних,

економічних, соціальних, духовних та екологічних прав і свобод інших осіб, а також прав та інтересів юридичних осіб. Водночас закон допускає обмеження цього права у випадках, коли це необхідно для забезпечення національної безпеки, територіальної цілісності чи громадського порядку [5].

Традиційні облікові системи дають лише ретроспективний зріз, тоді як для стратегічного рівня необхідні прогностичні й аналітичні інструменти.

В українському науковому та практичному дискурсі зростає інтерес до впровадження інструментів бізнес-аналітики у стратегічне управління. Так, у дослідженнях вітчизняних науковців підкреслюється, що українські підприємства поступово переходять від традиційних систем управлінського обліку до інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ, які дозволяють підвищувати адаптивність у кризових умовах. Серед прикладів корпоративної практики варто відзначити:

«Метінвест Холдинг» – одна з перших великих промислових груп України, яка впровадила комплексні BI-рішення на базі SAP та Microsoft Power BI для консолідації фінансових і виробничих показників. Це дало змогу скоротити час формування управлінської звітності та підвищити прозорість прийняття рішень.

«Київстар» – активно використовує інструменти бізнес-аналітики для прогнозування клієнтської поведінки та стратегічного планування маркетингових кампаній. Досвід компанії демонструє можливості застосування аналітики у сфері послуг.

ПриватБанк – ще у 2010-х роках почав інтеграцію BI-платформ у систему управління ризиками та кредитним портфелем, що дозволило банку утримати стійкість у турбулентних економічних умовах.

В освітньому секторі показовим є досвід Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана та Дніпровського державного технічного університету, які впроваджують системи збору та аналізу даних для моніторингу освітнього процесу, оцінювання якості навчання та розробки стратегій цифрової трансформації.

У міжнародному вимірі спостерігається значно більша інтегрованість BI у стратегічне управління. Наприклад:

Оксфордський університет (Велика Британія) активно застосовує бізнес-аналітику для управління ресурсами та оптимізації дослідницької діяльності.

Мюнхенський технічний університет (Німеччина) впроваджує інструменти прогнозу аналітики у процесах прийому студентів та фінансового планування.

У бізнес-секторі General Electric, IBM та Siemens є прикладами компаній, які системно інтегрували BI-платформи у корпоративні стратегії, що дозволило їм досягти значних переваг у гнучкості управління та оптимізації витрат.

Таким чином, українські підприємства й університети вже роблять перші кроки у впровадженні бізнес-аналітики, проте у порівнянні з міжнародними практиками цей процес ще перебуває на стадії становлення. Це підкреслює як новизну наукових досліджень у цій сфері, так і практичну значущість розробки ефективних моделей обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Якісні зміни в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання обумовлюють необхідність застосування нових підходів до подання інформації для задоволення потреб внутрішніх користувачів. Саме бухгалтерський облік, будучи складовою частиною інформаційної системи підприємства, забезпечує необхідні дані для оцінки, прогнозування, контролю та аналізу альтернативних управлінських рішень з метою підвищення ефективності господарської діяльності, примноження капіталу власника та формування доданої вартості.

Бухгалтерський облік забезпечує систему управління підприємством постійно оновленою інформацією, яка одночасно виконує функції вхідного, проміжного та вихідного елементу управлінського процесу. На всіх етапах управлінських функцій ця інформація обробляється та використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інтеграція елементів бухгалтерського обліку з управлінськими функціями підвищує загальну ефективність та результативність системи управління економічного суб'єкта. У свою чергу, прийняті на основі цього обліку управлінські рішення покращують фінансовий стан

підприємства, забезпечують стабільне поточне функціонування та створюють умови для стратегічного розвитку.

У XXI столітті, під впливом цифрової трансформації та посилення конкуренції, наукові дослідження все більше зосереджуються на інтеграції облікових систем і бізнес-аналітики як ключового ресурсу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Основні напрями сучасних досліджень можна виділити наступним чином: технологічна інтеграція, методи аналітики, організаційні передумови, оцінка ефективності та регуляторно-етичні аспекти (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрями сучасних досліджень інтеграції облікових систем та бізнес-аналітики

Напрями	Результати та висновки досліджень
Технологічні аспекти та архітектури.	У численних працях, включно з технічними звітами провідних постачальників ВІ, підкреслюється роль Data Warehouse та Data Lake як централізованих сховищ, що консолідують бухгалтерські, операційні та зовнішні дані. ETL-процеси, хмарні платформи та інтеграція ERP-/CRM-систем розглядаються як базова інфраструктура для забезпечення цілісності та доступності інформації для аналітики. Останні дослідження 2021–2023 рр. акцентують на швидкості розгортання хмарних ВІ-рішень і їх масштабованості, що є критичною перевагою в умовах динамічних змін.
Аналітичні підходи: від описової до прогнозної аналітики	Сучасна методологія передбачає перехід від описової (descriptive) та діагностичної (diagnostic) аналітики до прогнозної (predictive) та прескриптивної (prescriptive). Дослідження прикладного машинного навчання демонструють застосування часових рядів, регресійних моделей і кластеризацій для прогнозування попиту, фінансових потоків та виявлення ризикових сегментів. Водночас більшість авторів наголошують на важливості пояснюваності моделей (XAI) для прийняття стратегічних рішень, де неприйнятні «чорні скриньки».
Організаційні бар'єри та роль людського чинника.	Емпіричні дослідження показують, що технології самі по собі не забезпечують успіху. Основні бар'єри: низький рівень цифрової грамотності, опір змінам, відсутність чітких процедур Data Governance і визначених ролей (data steward, data owner). Кейси підкреслюють важливість міждисциплінарних команд (фінанси + ІТ + аналітика), інвестицій у навчання менеджменту та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на аналітичні підходи.
KPI, BSC та поєднання операційних показників зі стратегією.	Балансована система показників (BSC) у поєднанні з ВІ дозволяє відстежувати відповідність операційних дій довгостроковим цілям. Сучасні публікації рекомендують автоматизувати моніторинг KPI у реальному часі та інтегрувати ранжування ризиків у дашборди, що дозволяє менеджерам оперативно коригувати стратегії.
Правові, етичні та якісні аспекти даних.	З розвитком великих даних увага літератури зосереджується на Data Governance, конфіденційності, відповідності локальному законодавству та етичних практиках. Для України ці питання набувають особливої значущості у контексті обробки персональних даних і співпраці з міжнародними платформами.

Джерело: складено за [1 – 4,5]

Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо стратегічного управління та інформаційного забезпечення підприємств, існує обмежена інтеграція інструментів бізнес-аналітики у систему управління, недостатньо враховуються нефінансові показники та соціально-

екологічні аспекти. Також залишається недостатньо дослідженим вплив організаційних бар'єрів і людського чинника на ефективність стратегічних рішень. Крім того, існуючі підходи до формування інформаційної бази та прогнозової аналітики потребують удосконалення для забезпечення адаптивності підприємств у кризових і воєнних умовах (табл. 2).

Таблиця 2. Основні недоліки сучасних досліджень інтеграції облікових систем та бізнес-аналітики

Показники	Характеристика
Обмежена інтеграція бізнес-аналітики з обліковими системами	більшість наукових досліджень фокусується на технічних аспектах ВІ, тоді як питання повної інтеграції аналітики у процеси стратегічного управління залишаються недостатньо опрацьованими.
Неповне використання нефінансових даних	сучасні системи стратегічного обліку не завжди враховують соціальні, екологічні та управлінські аспекти, що зменшує ефективність прийняття стратегічних рішень.
Недостатня увага до людського чинника та організаційних бар'єрів	проблема низької цифрової грамотності, опору змінам та відсутності ролей у Data Governance потребує системних досліджень і розробки рекомендацій щодо корпоративної культури, здатної підтримувати аналітичні процеси.
Слабка адаптація стратегічних систем до кризових і воєнних умов	недостатньо розроблені методики для стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, ресурсних обмежень та зовнішніх загроз.
Неузгодженість підходів до формування інформаційної бази	існує потреба в стандартизації методів збору, обробки та прогнозування даних для забезпечення своєчасності, достовірності та повноти інформації для стратегічних рішень.

Джерело: складено за [1 – 4,5]

Враховуючи виявлені прогалини, постає необхідність розробки комплексних підходів до інтеграції бізнес-аналітики та стратегічного управління суб'єктами господарювання. Це передбачає удосконалення методів формування інформаційної бази, включення нефінансових показників та підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх викликів. Саме на цих напрямках слід зосередити подальші наукові дослідження (див. рис. 1).

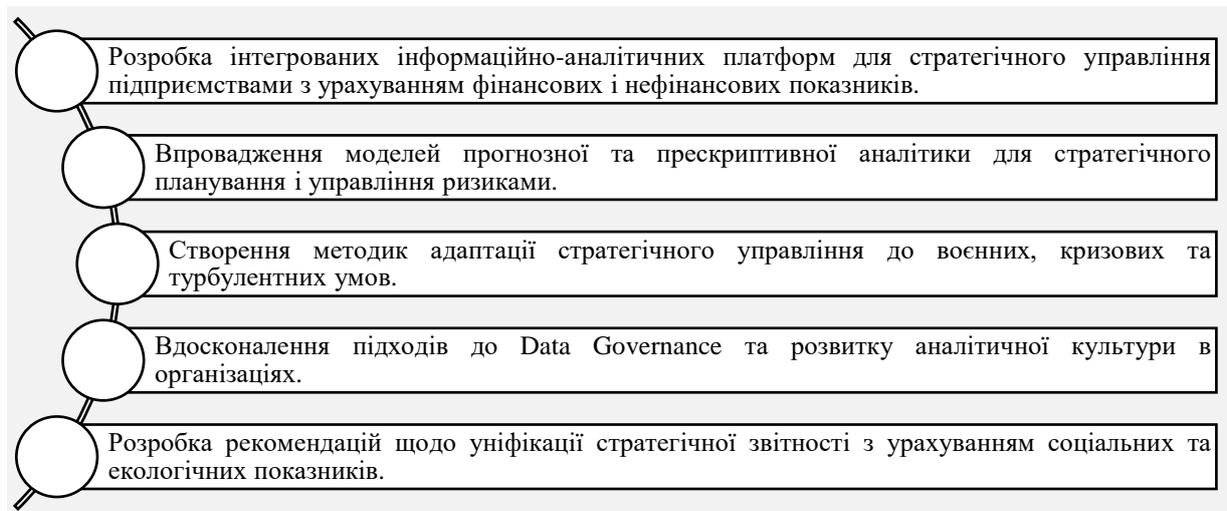


Рис. 1. Напрями подальших досліджень інтеграції облікових систем та бізнес-аналітики
Джерело: сформовано автором

В останні роки, особливо після 2020 року, дослідження в галузі обліково-інформаційного забезпечення та бізнес-аналітики демонструють низку стійких тенденцій. Серед них виділяють цифровізацію обліку та інтеграцію ERP/CRM-систем із BI-інструментами, що формує базову архітектуру сучасної інформаційної платформи.

Спостерігається перехід від традиційної ретроспективної звітності до прогнозної аналітики, включаючи методи predictive analytics та what-if аналізу, для підтримки стратегічного прийняття рішень [6]. Одночасно посилюється увага до якості даних, їх безпеки та етичного використання, а також до інтеграції принципів ESG і сталого розвитку у системи показників і управлінської звітності. Крім того, розвиток data literacy стає ключовим напрямом підготовки менеджерів та аналітиків, забезпечуючи ефективне використання сучасних інформаційних технологій у процесах стратегічного управління. Аналіз останніх досліджень дозволяє виділити кілька ключових тематичних груп.

Перша група охоплює технологічні платформи та архітектури підприємницьких інформаційних систем, зокрема роль Data Warehouse, Data Lake, ETL-процесів та хмарних BI-рішень, а також порівняння інструментів (Power BI, Tableau, Qlik, SAS) щодо швидкості прийняття рішень, інтеграції та візуалізації даних.

Друга група присвячена аналітичним методам та моделям, де зростає застосування машинного навчання, часових рядів, кластеризації та інших методів для прогнозування попиту, фінансових показників і оцінки ризиків, з одночасним наголосом на потребі прозорих і пояснюваних моделей (explainable AI) для стратегічних рішень.

Третя група стосується організаційних та методологічних аспектів впровадження, зокрема кадрових компетенцій, опору змінам, відсутності стратегії Data Governance та слабкої інтеграції облікових процесів із аналітикою; дослідження використовують кейс-стаді, опитування менеджерів та аналізують роль змін менеджменту.

Четверта група зосереджена на метриках ефективності та KPI, описуючи практики побудови збалансованих систем показників (BSC) з інтеграцією BI, автоматизованим моніторингом KPI в реальному часі та зв'язком операційних показників з довгостроковими цілями.

Нарешті, п'ята група охоплює суспільно-економічні та регуляторні аспекти, які демонструють вплив макроекономічного середовища, нормативних вимог та стандартів звітності, включно з міжнародними практиками, на формування інформаційної стратегії підприємств.

Дослідження показують, що впровадження бізнес-аналітики (BI) значно підвищує швидкість та якість управлінських рішень, однак ефективність цього впливу прямо залежить від якості даних та здатності менеджменту правильно інтерпретувати аналітичні результати. Інтеграція ERP-систем із BI дозволяє суттєво скоротити час підготовки звітності та підвищити прозорість управлінських процесів.

Водночас впровадження аналітичних рішень потребує комплексних змін, що охоплюють технології, бізнес-процеси та людський фактор, формуючи трьохсторонній підхід до трансформації управління. Крім того, наявність KPI-орієнтованої системи, такої як BSC, у поєднанні з BI забезпечує кращу кореляцію між операційними результатами та довгостроковою стратегією підприємства.

В той же час аналіз літератури виявляє низку прогалин і проблем. По-перше, бракує довготривалих (лонгitudних) досліджень, які відстежують вплив BI на стратегічні результати підприємств у часі. По-друге, обмежена кількість робіт присвячена малим та середнім підприємствам, де ресурси для впровадження BI є обмеженими. Крім того, недостатньо уваги приділено етичним, правовим та приватним аспектам використання великих даних у корпоративній аналітиці, особливо в рамках локального законодавства. Також існують проблеми інтерпретації складних моделей штучного інтелекту у прийнятті стратегічних рішень, що підкреслює потребу у пояснюваних (explainable) моделях. Нарешті, відсутність уніфікованої методики оцінки ефективності впровадження BI ускладнює порівняння результатів різних досліджень.

Висновки. Ефективність стратегічного управління суб'єктами господарювання значною мірою залежить від якості, достовірності та своєчасності інформаційних потоків. Бухгалтерський облік та інтегровані системи BI/ERP забезпечують критично важливу базу для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування та контролю реалізації стратегій. Інтеграція ERP/CRM з BI-інструментами підвищує швидкість та точність прийняття рішень, скорочує час підготовки звітності і забезпечує прозорість управлінських процесів. Перехід до прогнозної та прескриптивної аналітики дозволяє адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища.

Наявні дослідження недостатньо охоплюють малий і середній бізнес, довготривалі ефекти BI, питання етики та правових аспектів роботи з великими даними, а також потребу у пояснюваних аналітичних моделях. До перспективних завдань належить розробка уніфікованих підходів до оцінки ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління, впровадження аналітичних технологій у малих та середніх підприємствах, формування інтегрованих моделей стратегічного обліку та аналітики з урахуванням ESG і сталого розвитку, а також удосконалення методології підготовки менеджменту до роботи з сучасними BI-інструментами.

Список використаної літератури

1. Кононенко Л., Савченко В., Гай О. (2023) Інформаційне забезпечення стратегічного управління в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. С. 244-248. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32> (дата звернення 13.09.2025).
2. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/9.pdf (дата звернення 13.09.2025).
3. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (1). С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8%281%29__21 (дата звернення 13.09.2025).
4. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Макарук Ф. Ф., Чік М. Ю.. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками: монографія / Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2020. 280 с.
5. Закон України «Про інформацію» № 2657-XII від 2.10.1992 (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 13.09.2025).
6. Ткаченко І.П., Фрунза С.А., Гавриш Г.О. Фінансова діагностика підприємств України: екстраполяція в бізнес-аналізі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (75) 2024. С. 419-424. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/75.pdf (дата звернення 13.09.2025).

References

- [1] Kononenko L., Savchenko V., Hay O. (2023) Informatsiyne zabezpechennya stratehichnoho upravlinnya v umovakh formuvannya suspil'stva 5.0 [Information support for strategic management in the context of the formation of society 5.0]. *Tavriys'kyu naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, (16), 244-248. Available at: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32> (accessed 13 September 2025).
- [2] Zhukova D. A. (2020) Metodychnyy pidkhid shchodo formuvannya systemy stratehichnoho vyboru pidpryyemstva [Methodical approach to forming a system of strategic choice of an enterprise]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, no. 4. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/9.pdf (accessed 13 September 2025).
- [3] Zaval'nyuk V.V. (2016) Metodyka proektuvannya pidsystemy informatsiynoho zabezpechennya stratehichnoho upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu pidpryyemstva [Methodology for designing an information support subsystem for strategic management of an enterprise's innovative activities]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya :*

- Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta ta svitove gospodarstvo*, issue 8 (1), pp. 82-85. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8%281%29__21 (accessed 13 September 2025).
- [4] Kutsyk P. O., Martsenyuk R. A., Makaruk F. F., Chik M. YU. (2020) *Intehrovana systema obliku i vnutrishn'oho kontrolyu v upravlinni rynkamy* [Integrated accounting and internal control system in market management]. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. (in Ukrainian)
- [5] Zakon Ukrainy «Pro informatsiyu» № 2657-XII vid 2.10.1992. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (accessed 13 September 2025).
- [6] Tkachenko I.P., Frunza S.A., Havrysh H.O. (2024) Finansova diahnostyka pidpryyemstv Ukrainy: ekstrapolyatsiya v biznes-analizi [Financial diagnostics of Ukrainian enterprises: extrapolation in business analysis]. *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal «Biznes-navihator»*, issue 2 (75), pp. 419-424. Available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/75.pdf (accessed 13 September 2025).

Надійшла до редколегії 17.09.2025

Прийнята після рецензування 01.10.2025

Опублікована 27.11.2025

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347859pp172-180

УДК 336.143.2:378.1.002.3:657.4:658.012.7

Хмелюк А.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0001-7367-4928
e-mail: dstukhmelyuk@gmail.com

Рязанцев І.О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет
e-mail: Ryzantsev_2003@gmail.com

Khmelyuk Alona, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Riazantsev Illia, Master's degree student

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ЗВО: РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (HEIS): THE ROLE OF INTERNAL CONTROL AND INTEGRITY IN RESOURCE MANAGEMENT

Стаття присвячена формуванню обліково-аналітичного забезпечення фінансової стійкості закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах підвищеної автономії та необхідності прозорості. На основі аналізу фінансової звітності ДДТУ за 2024 рік визначено поточний рівень стійкості, що характеризується високою ліквідністю та прибутковістю, але критично низькою фінансовою автономією (12,77 % при нормі 50-70 %).

Доведено, що низький коефіцієнт автономії та значна залежність від державного фінансування (75,24 %) створюють стратегічні ризики. Обґрунтовано ключову роль внутрішнього контролю як механізму мінімізації цих ризиків через забезпечення достовірності облікових даних та ефективності використання ресурсів.

Акцентується увага на принципах доброчесності, які є необхідною умовою для якісного аналізу та прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації доходів і оптимізації витрат. Розроблено рекомендації для ДДТУ щодо посилення самофінансування та зміцнення фінансової бази.

Ключові слова: фінансова стійкість, обліково-аналітичне забезпечення, внутрішній контроль, доброчесність, автономія, заклади вищої освіти.

The article is dedicated to developing the accounting and analytical support system for ensuring the financial sustainability of higher education institutions (HEIs) within the context of increased autonomy and the critical demand for transparency and accountability. The study emphasizes that stable financial health is paramount for HEIs to fulfill their strategic missions, especially when adapting to rapidly changing market and regulatory environments.

Based on a detailed analysis of the financial statements of Dnipro State Technical University (DSTU) for 2024, the current state of financial stability is determined using key performance indicators (KPIs). The research findings indicate a mixed financial picture: while the university exhibits high liquidity (coefficient 2.19, exceeding the norm of 1.5-2.0) and maintains operational profitability (net operating profit of 2.84 %), it suffers from a critically low level of financial autonomy. Specifically, the financial autonomy ratio stands at a mere 12.77 %, significantly below the required benchmark of 50-70 %. This deficiency is directly linked to an excessive reliance on state funding, which constitutes 75.24 % of total revenues.

The paper argues that this high dependence on a single funding source creates significant strategic vulnerability and limits the institution's capacity for independent development and effective risk response.

The central role of internal control is substantiated as a vital mechanism for mitigating these risks. Effective internal control ensures the reliability and accuracy of accounting data, which, in turn, provides a solid foundation for meaningful financial analysis. By systematizing expenditure monitoring and asset safeguarding, internal control promotes the efficient use of limited resources.

Furthermore, the research underscores that principles of integrity are an essential prerequisite for robust governance. Integrity within financial management structures ensures unbiased analysis and the ethical adoption of managerial decisions concerning the diversification of revenue streams and optimization of non-priority expenditures. The absence of integrity can render internal controls ineffective and corrupt the analytical process.

The authors propose specific recommendations for DSTU to strengthen its financial base, focusing on boosting self-financing activities, intensifying grant and project generation, and strategically optimizing non-salary-related costs to allocate more resources towards developmental goals and investment in the educational infrastructure. The proposed framework integrates these four crucial elements—accounting, analysis, internal control, and integrity—into a cohesive system necessary for sustaining long-term financial health and ensuring competitive longevity in the higher education sector.

Key words: *financial sustainability, accounting and analytical support, internal control, integrity, autonomy, higher education institutions.*

JEL classification: *M41, M42, I23, H83, D73*

Постановка проблеми. Трансформація системи вищої освіти в Україні в умовах фінансової автономії вимагає від закладів вищої освіти (ЗВО) переходу до моделі, орієнтованої на ефективне управління ресурсами та самостійне забезпечення свого розвитку [1]. Фінансова стійкість ЗВО стає критичним фактором їхньої конкурентоспроможності, якості освітніх послуг та здатності протистояти зовнішнім шокам, особливо в умовах обмеженості державного фінансування та воєнних викликів. Проте, незважаючи на законодавче закріплення автономії, значна частина ЗВО продовжує демонструвати високу залежність від бюджетних асигнувань.

Існуючі наукові дослідження зосереджуються переважно на макроекономічних аспектах фінансування освіти або на окремих фінансових коефіцієнтах, ігноруючи системний підхід до обліково-аналітичного забезпечення як основи для зміцнення фінансової бази. Зокрема, залишається недостатньо вивченою та інтегрованою роль механізмів внутрішнього контролю та доброчесності як невіддільних елементів, що безпосередньо впливають на достовірність фінансової інформації, ефективність управлінських рішень та, як наслідок, на саму фінансову стійкість ЗВО.

Аналіз фінансової звітності низки ЗВО, зокрема Дніпровського державного технічного університету (ДДТУ), виявив типову для сектору проблему: критично низький рівень фінансової автономії (12,77 % при референтному значенні 50-70 %) та домінування державного фінансування (понад 75 % доходів) [2]. Ця структурна незбалансованість демонструє, що ЗВО не використовують повною мірою свій потенціал самофінансування та піддаються високому стратегічному ризику. Існуючі облікові та контрольні системи не завжди спроможні оперативно надавати аналітичну інформацію для прийняття рішень щодо диверсифікації доходів та оптимізації витрат.

У зв'язку з цим, існує нагальна потреба в розробці та обґрунтуванні цілісної системи обліково-аналітичного забезпечення фінансової стійкості ЗВО, яка не лише базується на розрахунках фінансових показників, але й обов'язково включає інструменти внутрішнього контролю для моніторингу ефективності витрат та забезпечує принцип доброчесності як основу для прозорого та недискримінаційного управління фінансовими ресурсами.

Маємо визначити в дослідженні, який механізм обліково-аналітичного забезпечення, посилений внутрішнім контролем та принципами доброчесності, є найбільш ефективним для підвищення фінансової автономії та стійкості ЗВО в сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблематика обліку в бюджетних установах розглядається крізь призму гармонізації національних стандартів держсектору з практиками управління та контролю. Л.Г. Ловінська наголошує, що НП(С)БОДС формують методологічне підґрунтя для достовірного визнання активів, зобов'язань, доходів і видатків, а також для уніфікації звітності розпорядників бюджетних коштів [3]. Дослідження С. В. Бардаша, С.В. Свірко та В.М. Краєвського підкреслюють, що якісна організація бухгалтерського обліку в державному секторі має поєднувати нормативну відповідність із процесною логікою «планування—виконання—звітність—аудит», що безпосередньо впливає на прозорість управлінських рішень у ЗВО [4].

Окремий кластер робіт присвячено внутрішньому контролю та державному фінансовому контролю. Так, І.Б. Стефанюк акцентує на ризик-орієнтованому підході, сегрегації повноважень і побудові контрольних точок у ключових процесах бюджетної установи (закупівлі, облік активів, зобов'язань, казначейське обслуговування) — як необхідній умові запобігання помилкам і зловживанням [5].

У контексті публічної доброчесності й академічної етики для ЗВО роботи Т. Фінікової, І. Шліхти та колег (SAIUP) демонструють, що інтеграція політик доброчесності з управлінсько-обліковими процесами знижує ризики конфлікту інтересів, нецільового використання коштів і недостовірного звітування; водночас формуються вимоги до прозорості процедур, документування рішень і етичного використання цифрових інструментів (зокрема ШІ) [6; 7]. інституційні настанови НАЗЯВО, НАЗК і МОН доповнюють науковий дискурс практичними механізмами впровадження політик доброчесності та антикорупційних процедур у внутрішні регламенти університетів [8].

Таким чином, сучасні дослідження конвергують у трьох напрямках: (1) методологія обліку держсектору (НП(С)БОДС, казначейське обслуговування) як база достовірної звітності [4]; (2) ризик-орієнтований внутрішній контроль і державний фінансовий контроль як умова керованості процесів і якості даних [5]; (3) інституційна доброчесність як рамка підзвітності та прозорості рішень у ЗВО [6–8]. Водночас бракує прикладних кейсів, що інтегрують ці три площини на рівні конкретних ЗВО з використанням реальних обліково-аналітичних даних і КРІ-дашбордів.

Формулювання цілей статті. Мета статті: розробити та науково обґрунтувати комплексну систему обліково-аналітичного забезпечення фінансової стійкості закладів вищої освіти (ЗВО), визначивши ключову роль механізмів внутрішнього контролю та принципів доброчесності як факторів підвищення ефективності управління ресурсами та рівня фінансової автономії.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- провести діагностику фінансової стійкості ЗВО: здійснити аналіз фінансової звітності (на прикладі ДДУ) для оцінки поточного стану фінансової стійкості, визначення її структурних дисбалансів (зокрема, низького рівня автономії) та виявлення основних фінансових ризиків;

- систематизувати елементи обліково-аналітичного забезпечення: визначити необхідний перелік фінансових показників та інформаційних потоків, які мають бути інтегровані в систему обліку ЗВО для оперативного аналізу та прийняття управлінських рішень;

- обґрунтувати роль внутрішнього контролю: дослідити вплив системи внутрішнього контролю на достовірність фінансових даних, ефективність використання ресурсів та мінімізацію непродуктивних витрат;

- визначити вплив доброчесності на управління ресурсами: окреслити механізми забезпечення доброчесності (прозорості, етичності) у процесах фінансового планування, закупівель та розподілу доходів, що підвищує довіру стейкхолдерів та залучення додаткового фінансування;

- розробити практичні рекомендації: запропонувати інструментарій (модель, матрицю управлінських рішень) для керівництва ЗВО, спрямований на посилення обліково-аналітичної функції, впровадження ефективних контрольних процедур та досягнення оптимального рівня фінансової стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість ЗВО визначається як здатність установи ефективно управляти фінансовими потоками, підтримувати стійку структуру капіталу та забезпечувати фінансування своєї статутної діяльності та стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі. На відміну від комерційних підприємств, для ЗВО оцінка стійкості включає не лише показники ліквідності та прибутковості, але й ступінь фінансової автономії, що відображає незалежність від централізованого бюджетного фінансування.

Для оцінки стійкості ДДТУ було використано систему ключових показників (KPIs), що охоплюють п'ять основних аспектів інституційного фінансування [9]:

- автономія та самодостатність: вимірює частку власних доходів у загальному обсязі фінансування. Ключовим індикатором є коефіцієнт фінансової автономії;
- ліквідність та платоспроможність: відображає здатність ЗВО вчасно покривати свої короткострокові зобов'язання. Оцінюється за коефіцієнтом ліквідності.
- прибутковість та операційна ефективність: характеризує здатність генерувати операційний надлишок (чистий операційний прибуток), який може бути спрямований на розвиток;
- інвестиційна стійкість: показує частку коштів, що спрямовуються на розвиток та інновації, відносно загальних операційних витрат;
- ефективність використання ресурсів: оцінка фінансового навантаження на одного працівника або студента, що дозволяє порівняти внутрішню ефективність.

Порівняння розрахованих коефіцієнтів із референтними (оптимальними) значеннями дає змогу визначити поточний фінансовий стан (критичний, оптимальний, високий) та розробити адекватні управлінські заходи (табл. 1).

Таблиця 1. Розрахунок фінансової моделі окупності витрат

Джерело доходу	Сума, грн.	Питома вага, %		Роль у фінансовій стійкості
Державне фінансування (загальний фонд)	88296752,46	75,24		Висока структурна залежність
Платні послуги	24853624,70	21,18		Основне джерело автономії
Гранти	860537,41	0,73		Потенціал для розширення
Інші доходи	3339387,40	2,85		Потребує деталізації та зростання
Разом	117350301,97	100,00		X

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності ДДТУ [2]

Як свідчать результати аналізу загальний дохід ДДТУ у 2024 році становив 117350301,97 грн., а загальні операційні витрати – 119005806,49 грн. Детальний структурний аналіз доходів та витрат є ключовим для розуміння фінансової основи університету.

Структура доходів ДДТУ за 2024 рік демонструє високу ступінь залежності від державного фінансування. Державне фінансування, яке формує загальний фонд, склало 88296752,46 грн., що становить домінуючі 75,24 % від загального доходу.

Другим за значенням джерелом доходів є надходження від платних послуг (спеціальний фонд), які склали 24853624,70 грн., або 21,18 % загального бюджету. Доходи від грантів (860537,41 грн.) та інші джерела (3339387,40 грн.) становлять незначну частку – 0,73 % та 2,85 % відповідно.

Висока частка державного фінансування (понад три чверті) визначає модель ДДТУ як бюджетно-залежної установи, що несе значний структурний ризик, оскільки фінансова стійкість напряму залежить від державної політики асигнувань. Водночас, частка платних послуг вже знаходиться у межах оптимального діапазону (20–40 %), що свідчить про ефективність комерційної діяльності. Проте незначна частка грантів (менше 1 %) вказує на недостатній рівень диверсифікації та обмежений міжнародний чи дослідницький фандрайзинг.

Аналіз структури витрат [10] показує, що фінансова діяльність ДДТУ характеризується високою фінансовою інерцією, спричиненою значною часткою фіксованих витрат (табл. 2).

Таблиця 2. Оцінка структури витрат ДДТУ та потенціалу оптимізації

Категорія витрат	Сума, грн.	Питома вага, %	Потенціал оптимізації
Заробітна плата (зп+соц.випл.+стипендії)	80930605,02	68,01	Відсутній (фіксовані)
Інші (операційні) витрати	29059096,32	24,42	Високий
Витрати в інфраструктуру	7596275,44	6,38	Середній
Наука та інновації	1419829,71	1,19	Середній (стратегічна важливість)
Разом	119005806,49	100,00	-

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності ДДТУ [2]

Отже, витрати на заробітну плату, соціальні виплати та стипендії становлять 80930605,02 грн., що є абсолютним максимумом – 68,01 % загального бюджету витрат. Ця категорія не підлягає оптимізації. Така висока частка фіксованих витрат при критичній залежності від державного фінансування (75,24 % доходу) створює високу структурну вразливість. У разі будь-якого суттєвого або тривалого скорочення державного фінансування, університет не зможе оперативнo адаптувати 68 % своїх витрат, що може призвести до негайної кризи платоспроможності.

Зауважимо, що операційний потенціал оптимізації зосереджений у трьох категоріях, які визначені як такі, що підлягають корекції.

По -перше, ця неспецифічна категорія є другою за величиною, складаючи 29059096,32 грн., або 24,42 % від загальних витрат.

По-друге, значний обсяг та позначення як потенційно оптимізованої категорії свідчить про найбільший резерв для суттєвої економії.

По-третє, інфраструктура: витрати 7596275,44 грн. (6,38 %) підлягають оптимізації.

По-четверте, наука та інновації: ця категорія є найменшою за обсягом – 1419829,71 грн., або 1,19 %. Хоча вона підлягає оптимізації, її стратегічна важливість для технічного університету вимагає обережного підходу, оскільки подальше скорочення може підірвати довгостроковий інноваційний потенціал.

На нашу думку, пріоритет управлінського фокусу має бути спрямований на декомпозицію категорії «Інші» витрати. Обсяг цієї категорії (майже 29,1 млн грн.) є майже в чотири рази більшим за витрати на інфраструктуру. Значна неспецифічність цієї чверті бюджету може свідчити або про брак деталізації у фінансовій звітності, або про наявність великих резервів неефективного використання коштів, які мають бути вивільнені та стратегічно переспрямовані.

Комплексна оцінка фінансової стійкості ДДТУ проводилася шляхом порівняння ключових фінансових коефіцієнтів з встановленими референтними значеннями (табл. 3).

Отже, коефіцієнт фінансової автономії, який розраховується як співвідношення власних доходів до загального обсягу доходів, становив 12,77 %. Це значення є критично низьким, оскільки референтний діапазон для стійких ЗВО встановлено на рівні 50 %–70 %. Такий результат підтверджує висновок про високу структурну залежність ДДТУ від державного бюджету, що є головним ризиком довгострокової стійкості.

Таблиця 3. Матриця фінансової стійкості ДДТУ

Показник	Розраховане значення	Референтне значення	Оцінка фінансового стану	Вплив на фінансову стійкість
1. Коефіцієнт фінансової автономії (%)	12,77	50–70	Критично низька	Висока структурна залежність
2. Чистий операційний прибуток (% від ЗФ)	2,84	> 0.1	Висока прибутковість	Операційна ефективність
3. Коефіцієнт ліквідності	2,19	1,5–2,0	Надлишкова ліквідність	Висока платоспроможність, ризик неефективності
4. Коефіцієнт інвестиційної стійкості (%)	11,15	10–30	Оптимальний рівень	Збалансована інвестиційна політика
5. Частка доходів від послуг (%)	24,02	20–40	Оптимальний рівень	Ефективна комерційна діяльність

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності ДДТУ [2]

Водночас, частка доходів від наданих послуг у загальних доходах становить 24,02 %. Цей показник знаходиться в межах оптимального референтного діапазону 20 %–40 %, що свідчить про ефективне функціонування комерційної складової університету та збалансовану присутність на ринку освітніх послуг. Це джерело доходів є ключовим для підвищення фінансової автономії у майбутньому.

Коефіцієнт ліквідності, що відображає здатність покривати короткострокові зобов'язання, розраховано на рівні 2,19. Референтне значення для цього показника становить 1,5–2,0.

Перевищення розрахованого значення верхньої межі референтного діапазону свідчить про надлишково високу ліквідність. ДДТУ має оборотні активи, що в 2,19 рази перевищують короткострокові зобов'язання (1899379 грн.). Хоча це підтверджує високий рівень фінансової безпеки та платоспроможності в короткостроковому періоді, надлишкова ліквідність також може бути ознакою неефективного управління ресурсами. Кошти, які перевищують необхідний резерв ліквідності, по суті, є замороженими в поточних активах, що могло б бути інвестовано у стратегічний розвиток.

Показник чистого операційного прибутку як відсоток від загального фонду, що характеризує рівень надлишку, доступного для стратегічних цілей, становить 2,84 %. Це значення значно перевищує референтний показник (0,1 %), що вказує на високу операційну ефективність.

Чистий операційний прибуток ДДТУ склав 3336199,16 грн. Таке суттєве перевищення (майже у 28 разів) свідчить про ефективний контроль над операційними витратами та здатність генерувати значний операційний надлишок. Висока прибутковість поряд із надлишковою ліквідністю формують фінансовий парадокс, характерний для державних ЗВО: низька структурна стійкість (через залежність від бюджету) компенсується високою оперативною безпекою та ефективністю управління коштами спеціального фонду.

Коефіцієнт інвестиційної стійкості, що відображає співвідношення інвестицій у розвиток (13273802,48 грн.) до загальних операційних витрат, розраховано на рівні 11,15 %. Референтний діапазон для цього показника становить 10 %–30 %.

Отримане значення знаходиться в межах оптимального діапазону. Це вказує на те, що університет підтримує належний рівень інвестицій у розвиток щодо його загальної фінансової діяльності. Проте, наявність надлишкової ліквідності та високого операційного прибутку (2,84 %) одночасно з оптимальною інвестиційною стійкістю може сигналізувати, що університет має можливості для значного збільшення обсягів інвестицій.

Зауважимо, що для показників ефективності використання ресурсів відсутні чіткі референтні значення, їх аналіз дозволяє оцінити внутрішні фінансові потоки та потенційні проблеми ціноутворення.

Обсяг загального фонду на одного студента-бюджетника становить 78836,39 грн. Ця сума відображає рівень державного фінансування, що припадає на виконання державного замовлення. Обсяг загального фонду, який припадає на одного працівника (базова вартість утримання робочого місця за рахунок держави) становить 248723,25\$ грн. Обсяг спеціального фонду на одного студента-контрактника складає лише 28564,35\$ грн.

Порівняння фінансування на одного бюджетника з обсягом спеціального фонду, генерованого на одного контрактника, виявляє значну диспропорцію. Така ситуація може вказувати на дві потенційні проблеми: або цінова політика університету є заниженою щодо реальної вартості освітніх послуг, або ж значна частина спеціального фонду витрачається на високий рівень непрямих або адміністративних накладних витрат, що зменшує чистий дохід, який припадає безпосередньо на платного студента.

Проведене дослідження виявляє ключові фінансові протиріччя у діяльності ДДТУ. З одного боку, університет демонструє високу операційну майстерність: високий операційний прибуток та надлишкова ліквідність. Ці показники підтверджують ефективний контроль над поточними зобов'язаннями та здатність генерувати надлишок коштів. З іншого боку, структурна стійкість є критично низькою (автономія 12,77 %), що робить установу вразливою до змін у фіскальній політиці держави.

Цей парадокс (низька структурна стійкість при високій оперативній безпеці) пояснюється ефективним управлінням спеціальним фондом та суворим контролем короткострокових зобов'язань. Однак, надлишкова ліквідність при низькій частці витрат на науку та інновації (1,19 %) свідчить про наявність неявного бар'єру зростання. Операційний надлишок акумулюється, але не інвестується повною мірою у стратегічні активи, які могли б підвищити якість освіти та науковий потенціал. Таке положення справ може свідчити про інституційні бар'єри або брак розроблених, капіталомістких стратегічних проєктів, які б поглинули надлишок коштів і сприяли довгостроковій конкурентоспроможності технічного університету.

Окремої уваги потребує категорія витрат «Наука та інновації». Хоча коефіцієнт інвестиційної стійкості є оптимальним (11,15 %), фактична частка витрат на ключові для технічного ЗВО наукові дослідження є вкрай малою. Якщо категорія витрат «Наука та інновації» підлягає оптимізації ('так'), це створює стратегічний ризик. Подальше скорочення інвестицій у науку, навіть якщо воно продиктоване фіскальною обережністю, підірве здатність університету створювати конкурентоспроможний інтелектуальний продукт та отримувати грантове фінансування, що, зрештою, посилить структурну залежність від держави. Таким чином, витрати на науку мають бути переосмислені не як оптимізаційний резерв, а як захищена стратегічна інвестиція.

Висновки. ДДТУ демонструє змішаний рівень фінансової стійкості. Операційний стан університету є надійним: висока платоспроможність та прибутковість забезпечують фінансову безпеку в поточному періоді. Проте, головним структурним викликом є критично низький рівень фінансової автономії, спричинений високою залежністю від державного фінансування. Подолання цієї залежності є ключовою умовою для досягнення довгострокової стійкості та стратегічного сталого розвитку університету (табл. 4).

На основі детального аналізу фінансових показників, сформовано комплекс стратегічних та оперативних управлінських рішень, спрямованих на підвищення автономії та ефективніше використання наявного операційного надлишку.

Диверсифікація та нарощування власних доходів: необхідно поставити ціль підвищити коефіцієнт фінансової автономії до 20 % протягом наступних 2–3 років. Це вимагає активізації грантової діяльності, створення відділу з комерціалізації наукових розробок та перегляду цінової політики контрактного навчання. Підвищення вартості навчання має привести обсяг Спеціального фонду на одного студента-контрактника до рівня, який краще відображає реальну вартість послуг.

Таблиця 4. Стратегія розвитку ДДТУ: рекомендовані управлінські рішення

Виклики	Показники (значення)	Стратегічна мета	Управлінські рішення
Структурна залежність	Коефіцієнт автономії (12,77 %)	Досягнення 20 % автономії	Диверсифікація джерел фінансування, посилення грантової активності.
Надлишкова ліквідність	Коефіцієнт ліквідності (2,19)	Вихід на оптимальний рівень (1,8–2,0)	Переспрямування надлишку оборотних коштів на капітальні інвестиції та модернізацію інфраструктури.
Неефективність витрат	Категорія «Інші» (24,42 %)	Зменшення частки «Інших» на 5-10 %	Проведення функціонально-вартісного аналізу та оптимізація закупівель.
Низький інноваційний потенціал	Наука/інновації (1,19 %)	Збільшення частки до 3-5 %	Створення захищеного інвестиційного фонду розвитку НДР за рахунок операційного прибутку.

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності ДДТУ [2]

Захист та збільшення інвестицій у науку: частка витрат на науку та інновації має бути збільшена до 3 %–5 %. Слід створити захищений інвестиційний фонд розвитку НДР, що фінансується за рахунок чистого операційного прибутку (2,84 % від ЗФ), що дозволить використати високу прибутковість для стимулювання інноваційного потенціалу, а не лише для накопичення ліквідності.

Функціонально-вартісний аудит «Інших витрат»: проведення негайного детального аудиту категорії «Інші витрати» (24,42 %) для ідентифікації прихованих резервів та неефективних статей. Метою має бути зменшення частки цієї категорії на 5–10 % з подальшим переспрямуванням вивільнених коштів на модернізацію інфраструктури (6,38 % витрат) та науковий розвиток.

Управління надлишковою ліквідністю: перегляд політики управління оборотними активами. Надлишкова ліквідність має бути знижена до оптимального рівня (1,8–2,0) шляхом стратегічного переспрямування вивільнених коштів на капітальні інвестиції. Замість зберігання коштів у високоліквідній, але низькодохідній формі, їх слід використати для фінансування довгострокових проектів, що підвищують вартість активів.

Список використаних джерел

- Мінфін: У 2024 році видатки на освіту становили 348,4 млрд гривень / Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_osvitu_stanovili_3484_mlrd_griven5017 (дата звернення: 12.10.2025).
- Бюджетна та фінансова звітність ДДТУ. Дніпровський державний технічний університет. URL: <https://www.dstu.dp.ua/uni/index.html#doc> (дата звернення: 12.10.2025).
- Ловінська Л. Г. Облікові методології в державному секторі: нові підходи до класифікації рахунків. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 45–52.
- Бардаш С., Свірко С., Краєвський В. Бухгалтерський облік в державному секторі: філософський дискурс розвитку освітнього компоненту : монографія. Київ: Інтерсервіс, 2024. 350с.
- Стефанюк І. Б. Державний фінансовий контроль як інструмент забезпечення бюджетної дисципліни. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 60–68.
- Фінікова Т. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету: збірник матеріалів. Харків: Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 200 с.

7. Шліхта І., Шліхта Н. Методичні матеріали й курси з академічної доброчесності та академічного письма. *Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2024. URL: <https://saiup.org.ua> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Академічна доброчесність: офіційні розділи й тематичні аналітики. *Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти*. URL: <https://www.google.com/search?q=https://naqa.gov.ua/acad-integrity> (дата звернення: 12.10.2025).
9. Хмелюк А. В., Донських Н. Удосконалення бухгалтерського обліку в бюджетній сфері: перспективні напрямки реформування. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2020. Вип. 30. № 3. С. 205–211.
10. Хмелюк А. В., Гудзь А. Організація обліку й аналіз використання бюджетних коштів ГУ ДСНС України. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (6). С. 126–134.

References

- [1] Ministry of Finance of Ukraine (2024). In 2024, expenditures on education amounted to UAH 348,4 billion. Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_osvitu_stanovili_3484_mlrd_griven-5017 (accessed 12 October 2025).
- [2] Dniprovskiy State Technical University. (2025) Budgetary and financial reporting of DSTU. Available at: <https://www.dstu.dp.ua/uni/index.html#doc> (accessed 12 October 2025).
- [3] Lovinska L. H. (2022) Oblikovi metodolohii v derzhavnomu sektori: novi pidkhody do klasyfikatsii rakhunkiv [Accounting methodologies in the public sector: New approaches to chart of accounts classification]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1, pp. 45–52.
- [4] Bardash S., Svirko S., Kraievskiy V. (2024) Bukhhalterskyi oblik v derzhavnomu sektori: filosofskyi dyskurs rozvytku osvitnoho komponentu [Accounting in the public sector: Philosophical discourse of educational component development]. Kyiv: Interservice. (in Ukrainian)
- [5] Stefaniuk I. B. (2009) Derzhavnyi finansovy kontrol yak instrument zabezpechennia biudzhethnoi dystsypliny [State financial control as a tool for ensuring budget discipline]. *Finansy Ukrainy* (Finance of Ukraine), no.12, pp. 60–68.
- [6] Finikova T. (2024) Akademichna chesnist yak osnova staloho rozvytku universytetu [Academic integrity as the basis for sustainable university development]. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University Press. (in Ukrainian)
- [7] Shlikhta I., Shlikhta N. (2024) Metodychni materialy y kursy z akademichnoi dobrochesnosti ta akademichnoho pysma [Methodological materials and courses on academic integrity and academic writing]. *Electronic Archive of National University of Kyiv-Mohyla Academy*. Available at: <https://saiup.org.ua/> (accessed 12 October 2025).
- [8] National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA). (2025). *Academic integrity: Official sections and thematic analytics*. Available at: <https://www.google.com/search?q=https://naqa.gov.ua/acad-integrity> (accessed 12 October 2025).
- [9] Khmeliuk A.V., Donskykh N. (2020) Udoskonalennia bukhhalterskoho obliku v biudzhethnii sferi: perspektyvni napriamky reformuvannia [Improvement of accounting in the budget sector: Prospective directions of reform]. *Ekonomichnyi Analiz* (Economic Analysis), no. 30(3), pp. 205–211.
- [10] Khmeliuk A. V., Hudz A. (2023) Orhanizatsiia obliku y analiz vykorystannia biudzhethnykh koshtiv HU DSNS Ukrainy [Organization of accounting and analysis of budget funds utilization by the Main Department of the State Emergency Service of Ukraine]. *Economic Bulletin of Dniprovskiy State Technical University*, no. 1, pp. 126–134.

Надійшла до редколегії 15.10.2025

Прийнята після рецензування 29.10.2025

Опублікована 27.11.2025

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДНІПРОВСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**ECONOMIC BULLETIN OF THE DNIPROVSK STATE
TECHNICAL UNIVERSITY**

**Науковий журнал
№ 2(11) 2025**

Технічне редагування, коректування, макетування:
Кравець Л.Ю.

Здано до набору 20.11.2025.
Підписано до друку 27.11.2025.
Формат 60×84 1/8
Ум.-друк. арк. 21,2. Обл. вид. арк. 13,7.
Тираж 100 прим. Замовлення № 65/25
Розповсюджується безкоштовно

Віддруковано у редакційно-видавничому відділі ДДТУ з готового оригінал-макету.
Реєстрація ДДТУ суб'єктом у сфері друкованих медіа за рішенням
Національної ради № 1085 від 16.10.2023

Адреса редакції
51918, Дніпропетровська обл.,
м. Кам'янське, вул. Дніпробудівська, 2,
корпус 3, каб. 417
E-mail: bisnescon@ukr.net