ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 10 (335), 2025

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,
Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець І категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Ambrose Marian PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Андрейченко Андрій Вадимович** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Баранова Вікторія Глібівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Bozhinova Mariyana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina** Dr. Sc. (Econ.); Bachelor student in International Business Management at Artevelde University of Applied Sciences, Ghent, Belgium, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Волчек Руслан Миколайович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гаряга Леся Олегівна** доктор екон. наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Гострик Олексій Маркович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Грінченко Раїса Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гребенник Наталя Григорівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Grosu Veronica** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Zarotiadis Grigoris** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Karimov Diyor** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Kwiliński Aleksy** D. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Ketners Karlis** Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Labunska Svitlana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Established Researcher in Bratislava University of Economics and Management, Slovakia, **Marks-Bielska Renata** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Мельник Ірина Леонідівна** кандидат екон. наук, доцент, Національний університет харчових технологій, Україна, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Mihalciuc Camelia Catalina** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** D.Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Murshudli Fakhri** Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Năstase Marian PhD.** (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romana, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка", Україна, **Пантелєєва Наталія Миколаївна** доктор екон. наук, професор, провідний науковий співробітник Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тардаскіна Тетяна Миколаївна** кандидат екон. наук, доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Україна**, Tulvinschi Mihaela** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefancel Mare University of Suceava, Romania, **Ciubotariu Marius-Sorin** PhD (Econ.), Stefan cel Mare University, Romania, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, керівник проектів та програм департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ Акціонерний банк «Південний», Україна, **Shevtsova Maryna** Cand. Sc. (Econ.), Dr. Sc. Political Science, Senior Research Fellow, KU Leuven, Belgium, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон., професор, перший проректор, Сумський державний університет, Україна

Міжнародна представленість та індексація:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-індекс - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Реферативна база даних «Україніка наукова».
Український реферативний журнал «Джерело».
Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.
Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.

Засновник та видавець:

Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення:
Рішення № 1914 від 30.05.2024 р.
Ідентифікатор медіа – R30-03351.

Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України
від 02.07.2020 р. № 886

Адреса редакції та видавця:

65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110,
Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua
website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Одеський національний економічний університет, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Чернишова Лілія, Бондар Карина
Формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами на основі сучасних виробничих технологій і цифрових рішень....7

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Фадєєв Вячеслав
Методичні засади оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем у контексті реалізації державної регіональної політики....18

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Андрейченко Андрій, Дубовка Анастасія
Екологічні інновації у легкій промисловості України: потенціал конопляного текстилю для сталого розвитку....29

АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Кузіна Руслана
ESG та геополітичний ризик: економічні, соціальні та екологічні наслідки конфлікту в Україні....38
Старенька Ольга
Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах України....48

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Баранова Вікторія, Перетяжко Василіса
Проблеми і бар'єри інтеграційних процесів у фінансовому секторі України....56
Колєсніченко Анастасія, Литвинов Іван
Синергія управління ризиками фінансових ринків, контролінгу та податкового аналізу у формуванні методичного забезпечення стрес-тестування фінансової стійкості банку....62
Семенова Валентина, Каратнюк Олександр
Банківське кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні під час воєнного стану....70

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Грінченко Раїса, Кошельок Галина, Орленко Ольга
Сучасний стан і перспективи розвитку підприємств житлово-комунального сектору на засадах сталого розвитку....77
Кузнецова Інна, Дімова Олена
Моделі формування стратегії розвитку аграрного підприємства....86
Огренич Дмитро
Ефективність діяльності ІТ-підприємств: підходи до формування системи показників ефекту та використаних ресурсів....98

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Гвіздова Єва, Гергелова Яна
Концепція сталого туризму в регіоні Сніна: теоретичні основи та тенденції....106
Кирніс Наталія, Кунпан Тарас
Вплив штучного інтелекту на впровадження сталих практик у ресторанному бізнесі....111
Ткачук Леоніла, Скородумова Анна
Актуальні передумови та основні напрями впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України....119

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Тарасевич Наталя, Петренко Ольга
Зворотні інвестиції резидентів як особливий механізм участі України у міжнародних ринках капіталу....128

Наші автори....136

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University

Scientific journal

№ 10 (335), 2025

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine
Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

Technical and literary editor

Kulikova Inna, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

Ambrozy Marian, PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Baranova Viktoriia** D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin,** Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hariaha Lesia** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine, **Hrebennyk Natalia** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Hrinchenko Raisa** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Kwiliński Aleksy** D. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Kuznetsova Inna,** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Labunska Svitlana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Established Researcher in Bratislava University of Economics and Management, Slovakia, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof , University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Melnyk Iryna** Phd (Econ.), Assoc. Prof., National University of Food Technologies, Ukraine, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihalciuc Camelia Catalina,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** D.Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Murshudli Fakhri** Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Năstase Marian** PhD. (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romana, **Nezdoyminov Sergii,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polyiechnic», Ukraine, **Pantielieieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Slobodyanik Yulia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdenny», Ukraine, **Shevtsova Maryna** Cand. Sc. (Econ.), Dr. Sc. Political Science, Senior Research Fellow, KU Leuven, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Tardaskina Tetiana** PhD (Econ.), Assoc. Prof., State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Volchek Ruslan** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle Universiry of Thessaloniki, Greece, **Zerkal Anastasiia,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

International Abstracting and Indexing:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-index - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Reference database «Ukrainika Naukova».
Ukrainian abstract journal «Dzherelo».
Vernadsky National Library of Ukraine.
Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:
Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024
The media identifier is R30-03351

Included iп the category "B" in the "List of scientific professional publicaйons of Ukraine" in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Scieпces can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

Editorial and publisher address:
18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,
tel. (*38048) 777-89-16
e-mail: visnik.nauka@.oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Chernyshova Liliya, Bondar Karyna
Formation of an innovative management model for agricultural enterprises based on modern production technologies and digital solutions.....7

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY

Fadieiev Viacheslav
Methodological principles of assessing the economic development of territorial-economic systems in the context of implementing state regional policy.....18

ECONOMICS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

Andreichenko Andrii, Dubovka Anastasia
Ecological innovations in Ukrainian light industry: the potential of hemp textile for sustainable development.....29

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Kuzina Ruslana
ESG And geopolitical risk: economic, social, and environmental consequences of the conflict in Ukraine.....38
Starenka Olha
Current trends in the development of accounting in financial institutions of Ukraine.....48

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Baranova Viktoriia, Peretiazhko Vasylisa
Problems and barriers of integration processes in the financial sector of Ukraine.....56
Koliesnichenko Anastasiia, Lytvynov Ivan
The synergy of financial market risk management, controlling, and tax analysis in forming the methodological framework for a bank's financial stability stress testing.....62
Semenova Valentyna, Karatniuk Oleksandr
Bank lending of micro, small and medium-sized businesses in Ukraine during marital state.....70

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Hrinchenko Raisa, Koshelok Halyna, Orlenko Olha
Current status and prospects of development of housing and communal services enterprises based on sustainable development.....77
Kuznetsova Inna, Dimova Olena
Models of forming an agricultural enterprise development strategy.....86
Ogrenych Dmytro
Operational efficiency of it enterprises: approaches to developing a system of performance and resource indicators.....98

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Hvizdová Eva, Gergeľová Jana
The concept of sustainable tourism in the Snina region: theortical background and trends.....106
Kyrnis Nataliia, Kunpan Taras
The impact of artificial intelligence on the implementation of sustainable practices in the restaurant industry.....111
Tkachuk Leonila, Skorodumova Anna
Current prerequisites and main directions for the implementation of green technologies in the hotel and restaurant business of Ukraine.....119

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Tarasevych Nataliia, Petrenko Olga
Resident return investments as a special mechanism of Ukraine's participation in international capital markets.....128

Our authors.....136

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 338.432:005.591.6]:004.9 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-7-17**

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

Чернишова Л. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7371-2007

Бондар К. Р., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8521-9916

***Анотація**. Метою дослідження є розроблення інноваційної моделі управління аграрними підприємствами на основі сучасних виробничих технологій і цифрових рішень. Застосовано системний, аналітичний, структурно-функціональний, порівняльний і логіко-узагальнюючий методи, що дозволило розкрити сутність інноваційного управління й визначити напрями цифрової трансформації агробізнесу. Обґрунтовано авторське трактування інноваційного управління як системи принципів і методів, спрямованої на інтеграцію технологічних та організаційних інновацій. Систематизовано сучасні технологічні рішення, представлено приклади успішного впровадження інноваційних практик українськими аграрними компаніями. Розроблено структурно-функціональну модель інноваційного управління аграрними підприємствами, яка інтегрує виробничі технології, цифрові інструменти й сучасні методи аналізу в єдиний управлінський механізм. Практична значущість дослідження полягає у можливості адаптації моделі для аграрних підприємств різних масштабів з метою підвищення конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.*
***Ключові слова:** інновації, інноваційне управління, аграрні підприємства, аналіз, оцінка, цифрові рішення, інноваційна модель управління, виробничі технології.*

. FORMATION OF AN INNOVATIVE MANAGEMENT MODEL FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON MODERN PRODUCTION TECHNOLOGIES AND DIGITAL SOLUTIONS

Liliya Chernyshova, PhD (Economics), Associate Professor, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: chernishova_lila@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7371-2007

Karyna Bondar, applicant for the second (master's) level of higher education in the specialty 073 «Management», Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: karina.bondar.201919@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8521-9916

***Abstract.** The purpose of the study is to develop an innovative management model for agricultural enterprises based on modern production technologies and digital solutions to enhance their resilience and competitiveness. The study employs systemic, analytical, structural-functional, comparative, and logical-generalization methods, which made it possible to comprehensively reveal the essence of innovation management as a conceptual framework, identify the main directions of digital transformation in the agricultural sector, and evaluate their impact on the efficiency of production and management processes. The paper substantiates the author's interpretation of innovation management as a holistic system of principles, methods, and tools that provides for the comprehensive transformation of enterprise activities through the integration of technological, organizational, and strategic innovations. Modern technological solutions used in the Ukrainian agrarian sector have been systematized, and their impact on performance indicators has been evaluated. The study emphasizes that the adoption of digital technologies such as precision farming, automation, IoT sensors, artificial intelligence, and cloud platforms significantly increases productivity, reduces production costs, enhances transparency, and strengthens enterprise resilience to market and climate fluctuations. The paper presents examples of successful innovation practices implemented by Ukrainian agricultural companies, demonstrating the transformational effect of digitalization and technological progress. A structural-functional model of innovative management for agricultural enterprises has been developed, integrating production technologies, digital tools, and modern analytical methods into a unified management mechanism. The practical significance of the obtained results lies in the adaptability of the proposed model to agricultural enterprises of different scales and ownership forms. It serves as an effective management tool for achieving sustainable development, driving digital transformation, and strengthening the competitive positions of Ukrainian agribusiness*

in the global market. The research contributes to shaping a new management paradigm in the agricultural sector – shifting from fragmented technological modernization toward a comprehensive innovation-oriented system that integrates digitalization, efficiency, and environmental responsibility.

***Keywords**: innovations, innovation management, agricultural enterprises, analysis, assessment, digital solutions, innovative management model, production technologies.*

JEL Classification: O320; Q130; Q160; M210; O330

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом повномасштабної війни росії проти України, глобальної конкуренції, кліматичних змін та зростанням вимог до якості й безпечності агропродовольчої продукції. Традиційні підходи до управління аграрними підприємствами поступово втрачають свою ефективність, оскільки не завжди враховують швидкісний темп технологічних змін і потреби в оперативному прийнятті управлінських рішень. Обмежені інвестиційні ресурси та недостатній рівень інноваційної активності стримують модернізацію виробництва, що, зі свого боку, знижує конкурентний потенціал українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме тому аграрні підприємства змушені шукати нові управлінські рішення, які б забезпечували їхню адаптивність, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність. У цих умовах особливо важливим стає формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами, яка передбачає системне оновлення управлінських підходів, структури прийняття рішень і використання ресурсів шляхом інтеграції сучасних виробничих технологій та цифрових інструментів.

Світова практика підтверджує ефективність таких інноваційних рішень, як системи точного землеробства, автоматизація виробничих процесів, використання безпілотних літальних апаратів і супутникового моніторингу, впровадження IoT-сенсорів для контролю стану ґрунтів та рослин, аналітика великих даних і технології штучного інтелекту для прогнозування врожайності. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню точності планування, оперативності контролю та ефективності використання ресурсів, формуючи нову якість управління, засновану на даних, прогнозах і моделюванні ризиків. А отже це є актуальним стратегічним напрямом забезпечення ефективності аграрного бізнесу, продовольчої безпеки держави та підвищення конкурентоспроможності України на світових ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі представлено значну кількість праць, присвячених дослідженню впливу інновацій на ефективність функціонування аграрних підприємств. Зокрема, В. Мамчур, В. Осецький, Ю. Білявська, Г. Уманців та В. Білявський у своєму дослідженні [1] обґрунтували стратегічні завдання розвитку агробізнесу, спрямовані на подолання негативних наслідків війни та забезпечення повоєнного відновлення України. Автори визначають нормативно-організаційні й технологічні напрями трансформації галузі, серед яких особливу роль відіграють цифрові інструменти, сучасні агротехнології та інноваційні управлінські стратегії, що є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності.

О. Прокопишин, М. Полегенька, Н. Жидовська зазначають, що саме інновації та формування інноваційної стратегії є визначальними чинниками не лише для подолання наслідків війни, але й для відновлення конкурентоспроможності й сталого зростання агробізнесу [2].

І. Причепа, О. Лесько та В. Кавецький [3] підкреслюють, що цифрові технології є невід'ємними складовими інноваційного управління та мають безпосередній вплив на підвищення продуктивності й конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз наукових підходів свідчить, що формування інноваційних моделей управління аграрними підприємствами на основі цифрових технологій є стратегічною передумовою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема воєнних і кліматичних.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до питань інноваційного розвитку та цифровізації аграрного сектору, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. По-перше, є обмежена кількість комплексних моделей управління, які водночас інтегрують сучасні виробничі технології та цифрові рішення з урахуванням специфіки українських аграрних підприємств.

По-друге, більшість наявних досліджень зосереджені на окремих елементах інноваційного процесу – точному землеробстві, автоматизації або використанні аналітики даних – без системного підходу до трансформації організаційної структури та управлінських процесів. Тому питання формування інтегрованої інноваційної моделі управління, здатної забезпечити ефективну адаптацію підприємств до цифрових викликів і підвищення їх конкурентоспроможності потребує подальшого наукового опрацювання.

Мета дослідження. Метою цього дослідження є розроблення інноваційної моделі управління аграрними підприємствами на основі сучасних виробничих технологій та цифрових рішень, яка забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, адаптивність підприємств до змін ринкового середовища та кліматичних умов, а також сприяє сталому розвитку аграрного сектору України. Для досягнення поставленої мети передбачено:

– визначити ключові інноваційні технології та цифрові інструменти, що використовуються в управлінні аграрними підприємствами;

– оцінити ефективність їх інтеграції у виробничі та управлінські процеси;

– розробити структурно-функціональну модель інноваційного управління, адаптивну до різних типів аграрних підприємств.

Основний матеріал. Аграрні підприємства України протягом тривалого періоду, незважаючи на зовнішні виклики та економічні кризи, зберігають стратегічне значення у національній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та значну частку валютних надходжень.

У аграрному секторі зайнято близько 17% населення; він формує близько 19% ВВП та забезпечує понад 70% валютних надходжень [4]. Така роль зумовлює необхідність його постійного розвитку, модернізації та підвищення ефективності.

Динаміка підприємницької активності у сфері агробізнесу залишається високою. У період з 2021 по 2025 роки в Україні зареєстровано 8644 нових агрокомпаній. Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (2678 підприємств), тоді як після початку повномасштабного російського вторгнення темпи реєстрацій знизилися до 1558. Починаючи з 2023 року, галузь демонструє ознаки відновлення: протягом року відкрито 1697 нових підприємств, а станом на липень 2025 року зареєстровано вже 869 нових агрокомпаній. Водночас у цей період припинили діяльність 3416 аграрних підприємств, найбільше у 2021 та 2024 роках (1070 та 685 компаній відповідно). Станом на поточний рік зафіксовано 536 випадків ліквідації [5]. Візуально динаміку змін подано на рис. 1.

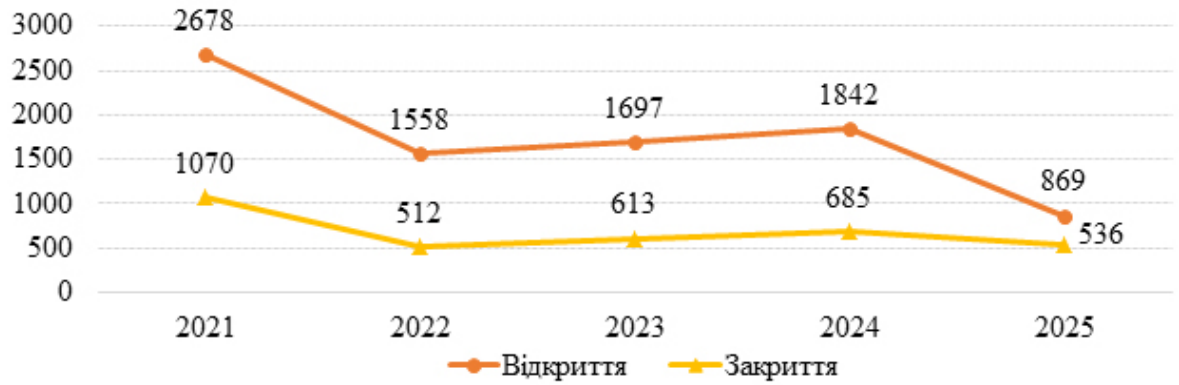


Рис. 1. Динаміка відкриття та закриття агрокомпаній України
(2021 р. – липень 2025 р.)

Джерело: складено авторками на основі [5]

Сучасні тенденції розвитку аграрного виробництва демонструють, що ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить не лише від технологічного оновлення, а й від здатності управлінських систем швидко реагувати на зовнішні зміни. У цьому контексті інноваційне управління постає як системна концепція, що поєднує стратегічні, організаційні та технологічні аспекти розвитку підприємства. Його теоретичне осмислення та практичне впровадження стають необхідною передумовою формування конкурентоспроможної моделі агробізнесу, здатної забезпечити стійке зростання.

Як зазначають І. В. Причепа, О. Й. Лесько та В. В. Кавецький, інноваційне управління слід розглядати як цілісну систему дій, що охоплює розробку, впровадження та використання управлінських інновацій, спрямованих на досягнення стратегічних завдань підприємства. Такий підхід формує підґрунтя для створення стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку аграрних підприємств [3]. На думку В. О. Занори та І. М. Драненка, під інноваційним управлінням розуміють організацію господарської діяльності підприємства на основі сучасних управлінських підходів, де новітні методи управління є нововведеннями, інноваціями та модернізаційними практиками у сфері менеджменту [6].

Враховуючи різноманітність наукових підходів, доцільним є формулювання узагальненого авторського визначення, що найбільш повно відображає сутність цього поняття у контексті функціонування аграрних підприємств. Тому визначаємо, що інноваційне управління – це система принципів, методів і практичних інструментів організації діяльності підприємства, спрямована на створення, впровадження та ефективне використання нововведень у всіх сферах його функціонування. Воно передбачає не лише застосування нових виробничих технологій і цифрових рішень, а й оновлення управлінських підходів, трансформацію бізнес-процесів, розвиток організаційної культури та формування гнучкої стратегії, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи інноваційне управління у контексті аграрних підприємств, слід враховувати низку особливостей, що визначають ефективність впровадження нововведень у цій галузі, а саме:

– специфіку виробничого циклу, оскільки аграрне виробництво має сезонний характер і значною мірою залежить від кліматичних та ґрунтових умов, що накладає обмеження на терміни впровадження нових технологій та їх масштабування;

– рівень цифрової, технологічної і фінансової готовності підприємства; наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення, систем обліку та контролю продуктивності визначає швидкість і результативність інтеграції інновацій;

– кадровий потенціал, адже для успішного впровадження інновацій необхідні компетентні фахівці, здатні працювати з сучасними виробничими й цифровими рішеннями, організовувати навчання та розвиток персоналу;

– ринкові умови та споживчі потреби, адже результативність інновацій визначається їх здатністю підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати її відповідність вимогам ринку.

З огляду на викладене, слід зазначити, що інноваційне управління аграрними підприємствами ґрунтується на комплексному підході, який інтегрує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз сучасного стану інноваційного розвитку аграрних підприємств свідчить, що більшість із них впроваджують переважно точкові інновації, обмежуючись окремими технологічними або організаційними змінами. Такі заходи не охоплюють усі сфери діяльності підприємства та не забезпечують істотного підвищення загальної ефективності управління. Водночас інноваційне управління передбачає комплексний, системний підхід, що інтегрує технологічні, цифрові та організаційні рішення в єдину модель управління підприємством, що дозволяє не лише впроваджувати окремі новації, а й трансформувати бізнес-процеси, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стратегічну гнучкість.

У контексті сучасних тенденцій розвитку галузі доцільно проаналізувати інноваційні рішення, які активно впроваджуються в аграрному секторі та впливають на ефективність функціонування підприємств. Так, у січні 2025 року відбувся форум «AGROIT Forum», який став платформою не лише для обговорення, але й для демонстрацій кейсів і знайомства з новими рішеннями. Особливу увагу було приділено аналітиці даних, хмарним технологіям, геоінформаційним системам, використанню штучного інтелекту у моніторингу ґрунту, автоматизації технологічних процесів (зокрема обприскування та зважування), а також фінансовому плануванню. Обговорювалися цифрові рішення, здатні підвищити ефективність агробізнесу до 40% (наприклад, за рахунок точного землеробства, автоматизації, використання IoT-датчиків) [7].

У табл. 1 представлено основні інноваційні рішення, що набули поширення серед сучасних аграрних підприємств України і застосовуються.

Таблиця 1

Сучасні цифрові рішення для агробізнесу та їх ефект

Технологія	*Приклад застосування*	*Ефект від застосування*	*Виклики при впровадженні*
Аналітика даних / Big Data / прогностична аналітика	Платформи, що аналізують метео, знімки зі супутників чи дронів, історичні дані	Оптимізація внесення добрив, зменшення ризику, підвищення рентабельності	Якість даних, інтеграція з наявними системами, кадровий потенціал
Precision farming (точне землеробство)	Зонування полів, змінні норми внесення, картування врожайності	Зменшення витрат на інпут (інформацію на вході), підвищення ROI	Вартість зонування, необхідність ґрунтовних досліджень
Хмарні платформи / SaaS-рішення	Хмарні модулі управління земельним банком, логістики, запасів	Скорочення капітальних витрат на IT-інфраструктуру, гнучкість	Безпека даних, підключення у «сільських» районах
ГІС / супутниковий моніторинг / дрони	Карти зон урожайності, контроль вологості, виявлення стресів	Зниження витрат на ресурси, підвищення точності операцій	Вартість обладнання, навички обробки геоданих
IoT-датчики / сенсорні мережі	Датчики вологості ґрунту, pH, температури; мережеві датчики у теплицях	Моніторинг у реальному часі, швидке реагування	Енергозабезпечення, зв'язок (мережа) на полі
Штучний інтелект / машинне навчання	Автоматичне визначення хвороб, прогнозування врожаю, автономні машини	Автоматизація рутинних процесів, точне управління	Потрібна велика кількість даних, пояснюваність моделей
Робототехніка / автономна техніка / UGV / UAV	Автономні роботи для прополювання, точкового внесення ЗЗР, дрони-обприскувачі	Зменшення праці, підвищення безпеки, точність	Вартість, регуляторика, інтеграція з іншими системами
Цифрове зважування / автоматизовані системи контролю	Автоматичні вагові комплекси з IT-контролем, антивандальні елементи	Запобігання шахрайству, підвищення прозорості	Капіталовкладення, синхронізація з іншими системами
Фінансові / ERP системи для агро	ERP-модулі, бюджетування, ризик-менеджмент	Кращий контроль витрат, планування, прозорість	Складність адаптації під агроспецифіку, навчання персоналу

Джерело: складено авторками на основі [7-9]

Представлені у таблиці інноваційні рішення демонструють широкий спектр можливостей для оптимізації виробничих процесів у сільському господарстві. Водночас їхня цінність стає особливо очевидною тоді, коли йдеться не лише про теоретичний потенціал, а й про реальні результати впровадження на підприємствах. У цьому контексті важливо уточнити, що під інноваційними рішеннями у сфері агробізнесу ми розуміємо системно інтегровані технологічні, організаційні та управлінські зміни, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Українські агрохолдинги та великі фермерські господарства вже мають практичний досвід використання цифрових технологій від систем точного землеробства й супутникового моніторингу до комплексних IT-платформ управління бізнесом. У табл. 2 представлено приклади успішних кейсів, які демонструють трансформаційний вплив інновацій на

ефективність функціонування аграрного сектору.

Зважаючи на зростаючу роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг аграрного бізнесу, доцільно звернутися до даних, які дають змогу оцінити реальний стан упровадження інновацій у галузі.

Таблиця 2

Приклади впровадження інноваційних рішень у виробничу діяльність аграрних компаній

Компанія (рівень)	*Інновація / технологія*	*Конкретні результати / ефект, що публічно зазначено*
Astarta (агрохолдинг)	Створення внутрішньої IT-компанії (AgriChain), цифрова платформа для управління агробізнесом та ланцюгами поставок; впровадження аналітики і єдиної IT-екосистеми	Зниження операційних ризиків, краща інтеграція даних між підрозділами; Astarta позиціонує це як ключ до «цифрової культури» й підвищення ефективності
Kernel (великий агрохолдинг, 200-+ тис. га)	Програми precision farming: ґрунтові дослідження, супутниковий моніторинг, оптимізація внесення добрив та зонування полів	Kernel у звітах зазначає поступове впровадження precision farming на великі площі з метою зниження витрат на інпут і підвищення продуктивності (публікації та щорічні звіти компанії)
МНР (один із найбільших гравців)	Партнерства для впровадження платформ геопросторової аналітики (GeoPard) та IoT/ аналітика для точного землеробства	GeoPard та інші сервіси допомогли МНР перейти до рекомендованих підполівних рішень і аналітики – компанія зазначає покращення якості агрономічних рішень через дані
Nibulon (великий експортний оператор)	Використання AI-аналізу знімків дронів для інвентаризації, оцінки полів і навіть для розмінування / виявлення ризиків на землі	Проєкти з AI+drones: приклад – огляд близько 70 га за декілька годин; партнерство з платформами AI для швидкого аналізу зображень. Nibulon також робить акцент на відновлення й безпечне повернення земель у продуктивний стан
Ряд агрохолдингів (загальний огляд)	Масове застосування precision farming, IoT-датчиків, ГІС і хмарних рішень	Аналітичні звіти (FAO, дослідження по Україні) показують, що великі агрохолдинги – лідери впровадження PAT (precision agriculture technologies); площі комерційного застосування вже вимірюються мільйонами гектарів

Джерело: складено авторками на основі [10-14]

У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження «Цифрове Агро України», метою якого є виявлення та систематизація сучасного стану та тенденцій упровадження цифрових та інноваційних технологій у вітчизняному аграрному виробництві. Воно було спрямоване на ідентифікацію основних бар'єрів і чинників, що стимулюють розвиток цифровізації, а також на визначення практик, які формують конкурентні переваги українських агрокомпаній у 2025 році та у перспективі. У межах дослідження було проведено анонімне опитування аграрних підприємств різних масштабів діяльності. У ньому взяли участь 54 аграрні компанії, які працюють у сфері рослинництва, а також 2220 респондентів ринку (від малих фермерських господарств до великих агрохолдингів). Застосовувались кілька методик, зокрема: анкетування агропідприємств (4 окремі анкети), анкетування постачальників (6 компаній) та опитування у профільних Telegram-каналах (15 опитувань). Важливо підкреслити, що учасники відрізнялися за ключовими характеристиками: площею оброблюваних земель (від кількох сотень гектарів до десятків тисяч), кількістю персоналу та структурою організації виробничих процесів. Такий підхід забезпечив репрезентативність вибірки та дозволив отримати об'єктивну картину рівня цифровізації аграрного сектору України [15]. Результат відповідей щодо найбільш популярних цифрових технологій, які застосовуються в аграрних підприємствах, представимо на рис. 2.

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)



Рис. 2. Найпопулярніші цифрові технології за результатом дослідження «Цифрове Агро України»

Джерело: складено авторками на основі [15]

Отримані результати свідчать, що незалежно від масштабів діяльності агропідприємства одностайні у розумінні цінності цифрових технологій як ефективного інструменту підвищення продуктивності, прозорості управління та зміцнення конкурентних позицій. Водночас респонденти окреслили низку перешкод, що стримують процес цифровізації, а саме: висока вартість сучасних технологій і товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), дефіцит кваліфікованого персоналу, значні кредитні ставки, складність нових технологій, ціни та логістика експорту, а також невпевненість у ефективності технологій. Крім того, суттєвий вплив мають фактори зовнішнього середовища, зокрема воєнні дії на території виробництва, відсутність права власності на землю, заміновані або пошкоджені внаслідок бойових дій поля, проблеми із закупівлями необхідних ТМЦ. Окремі респонденти зазначили і недовіру до штучного інтелекту як до інструменту управлінських рішень [15].

Аналіз сучасних технологій та практичних кейсів їх упровадження в українських аграрних компаніях засвідчує, що інноваційні рішення нині є ключовим чинником формування конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності агробізнесу. Вони сприяють не лише оптимізації виробничих процесів, а й підвищенню якості управління та стратегічної гнучкості підприємств. До основних переваг інтеграції технологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств належать:

- зростання продуктивності та врожайності завдяки впровадженню технологій точного землеробства та аналітики даних;
- зменшення виробничих витрат шляхом оптимізації використання добрив, засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів;
- підвищення стійкості до ризиків, зокрема погодних і ринкових, завдяки прогнозним моделям і моніторинговим системам;
- раціональне використання ресурсів та екологічні переваги, зокрема зменшення викидів і скорочення споживання води та енергії;
- забезпечення прозорості бізнес-процесів і контролю на всіх етапах завдяки впровадженню цифрових платформ і технологій моніторингу;
- зростання інвестиційної привабливості підприємств, які демонструють сучасні підходи до управління;
- підвищення оперативності управлінських рішень завдяки доступу до аналітичних даних у режимі реального часу.

Водночас слід підкреслити, що сама по собі наявність інноваційних інструментів не гарантує отримання позитивного результату. Досягнення системного ефекту можливе лише за умови формування інноваційного управління, яке забезпечує стратегічне планування, інтеграцію технологій у всі бізнес-процеси, розвиток культури використання даних і підвищення компетентності персоналу. Саме комплексний підхід дозволяє перетворити окремі інноваційні рішення на справжній драйвер розвитку аграрного сектору, здатний масштабувати успіх як на рівні окремих підприємств, так і на рівні національної економіки.

З огляду на це, доцільним є формування інноваційної моделі управління аграрним підприємством, яка інтегрує новітні виробничі технології, цифрові інструменти та сучасні методи аналізу даних у єдину систему. Така модель не лише підвищить ефективність використання ресурсів, а й забезпечить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, створить умови для сталого розвитку й посилення конкурентних позицій на ринку. У процесі реалізації цього інноваційного підходу важливо не лише впроваджувати окремі технології чи цифрові інструменти, а й вибудувати цілісну модель управління, у межах якої інновації стають основою прийняття рішень і стратегічного розвитку підприємства. Умовно її можна представити у вигляді структурно-функціональної схеми, що відображає ключові елементи інноваційного управління та взаємозв'язки між ними (рис. 3).

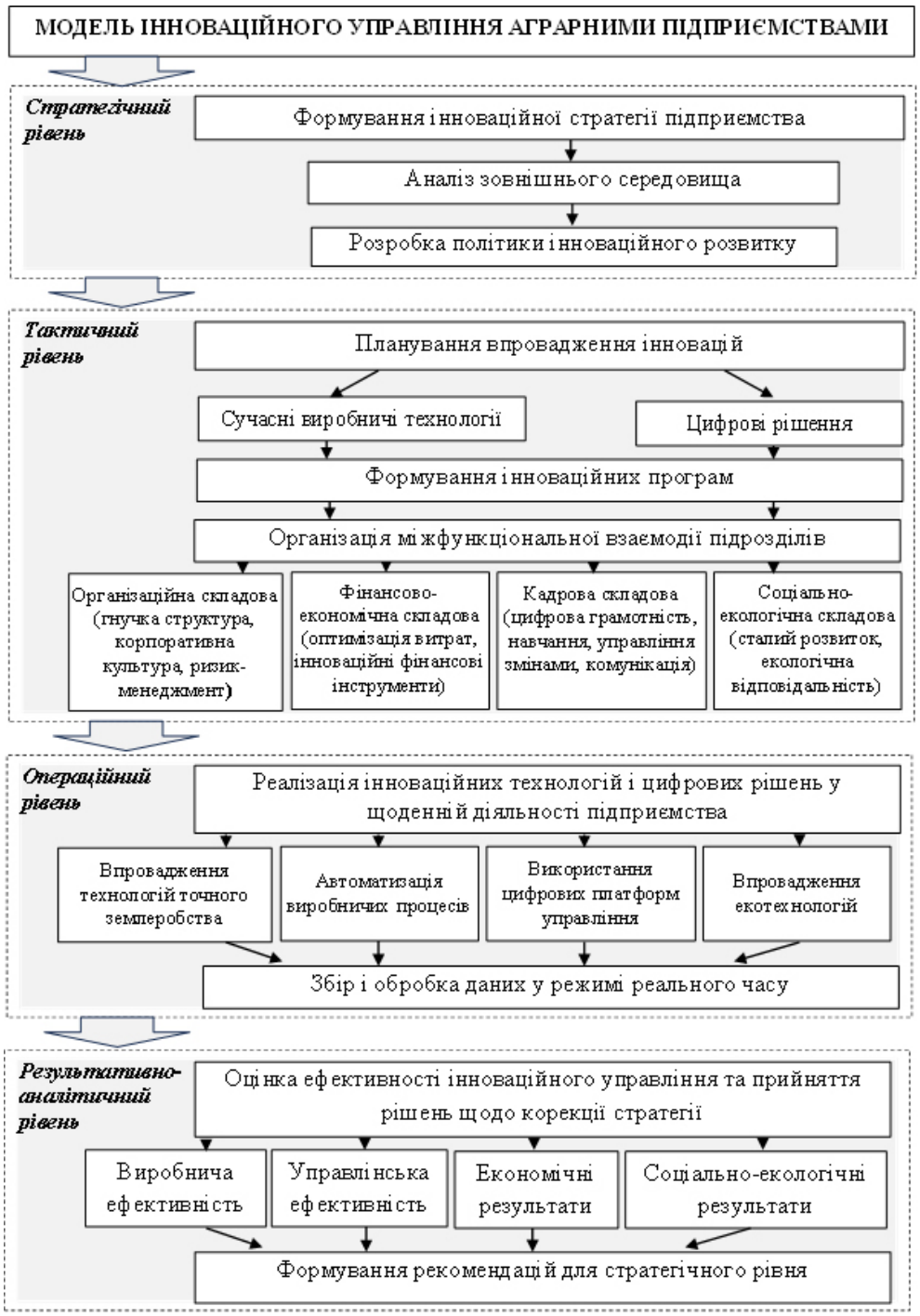


Рис. 3. Структурно-функціональна модель інноваційного управління аграрними підприємствами

Джерело: власна розробка авторок

Запропонована модель відображає систему інноваційного управління аграрним підприємством, побудовану за рівневим принципом (стратегічний, тактичний, операційний рівні, результативно-аналітичний рівень) із урахуванням ключових напрямів інноваційної діяльності (технологічного, організаційно-управлінського, соціального та екологічного).

Вона демонструє взаємозв'язок між управлінськими рішеннями, впровадженням сучасних виробничих технологій і цифрових рішень та досягненням стратегічних результатів – підвищенням ефективності, конкурентоспроможності й забезпеченням сталого розвитку підприємства.

Ключовим елементом моделі є цифрова інтеграція всіх рівнів управління через єдину інформаційну екосистему, яка забезпечує безперервний обмін даними, аналітику в реальному часі та адаптивність управлінських процесів до ринкових і кліматичних змін. Аналіз результатів впровадження запропонованої моделі інноваційного управління засвідчує її позитивний вплив на ключові напрями діяльності аграрних підприємств.

У межах виробничої ефективності спостерігається підвищення врожайності, зменшення втрат продукції, оптимізація використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів, а також автоматизація та підвищення точності виробничих процесів.

З позиції управлінської ефективності забезпечується прискорення процесу прийняття рішень на основі аналітики даних, зростання рівня прозорості управлінських процедур і контроль за всіма етапами діяльності підприємства, що водночас мінімізує вплив людського фактора. Економічні результати виражаються у зниженні собівартості продукції, зростанні прибутковості виробництва та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Соціально-екологічний ефект проявляється у розвитку корпоративної культури, підвищенні кваліфікації персоналу, зміцненні соціальної відповідальності бізнесу, забезпеченні екологічної безпеки та раціональному використанні природних ресурсів.

Інноваційна модель управління аграрними підприємствами, побудована на основі сучасних виробничих технологій та цифрових рішень, є не просто альтернативою традиційним підходам, а якісно новим етапом розвитку управлінських систем у сільському господарстві. Її сутність полягає в інтеграції технологічних інновацій, цифрових інструментів і сучасних методів аналізу в єдиний управлінський механізм, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Запропонована інноваційна модель управління може бути адаптована як для малих фермерських господарств, так і для середніх і великих аграрних підприємств.

Головними перевагами такої моделі є:

– гнучкість та адаптивність, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішні виклики;

– підвищення ефективності використання ресурсів завдяки точному землеробству, автоматизації та цифровим системам моніторингу;

– оптимізація управлінських процесів через застосування інтелектуальних цифрових технологій;

– економічна вигідність у середньо- та довгостроковій перспективі завдяки зниженню витрат і зростанню продуктивності;

– універсальність та масштабованість моделі, що забезпечує її ефективне застосування в аграрних підприємствах різних розмірів і форм власності;

– орієнтація на сталий розвиток, що охоплює екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Отже, представлена модель управління формує концептуальне підґрунтя для переходу аграрних підприємств до нової парадигми управління: від механічного використання ресурсів до комплексного стратегічного розвитку на основі інновацій та цифровізації. Відкриваючи шлях до підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору, його інтеграції у світовий ринок та забезпечення довгострокової стійкості в умовах глобальних викликів.

Висновки. Формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами у сучасних умовах постає необхідною відповіддю на виклики повномасштабної війни росії проти України, глобальної конкуренції, кліматичних змін та зростаючих вимог до ефективності виробництва. Сутність цієї моделі полягає у переході від традиційного фрагментарного впровадження окремих технологічних рішень до створення цілісної системи управління, що інтегрує сучасні виробничі й цифрові інструменти, трансформує організаційні підходи та формує нову логіку стратегічного розвитку. Запропонований підхід забезпечує перехід від реактивного до проактивного типу управління, де управлінські

рішення приймаються на основі аналітики даних, прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв розвитку. Реалізація інноваційної моделі дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність аграрного бізнесу, забезпечити його стійкість і здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, інноваційне управління має розглядатися не як окрема управлінська технологія, а як системоутворюючий елемент стратегічного розвитку аграрного сектору, що поєднує економічні, технологічні, організаційні та соціально-екологічні аспекти сталого зростання.

Список літератури

1. Мамчур В., Осецький В., Білявська Ю., Уманців Г., Білявський В. Стратегічні напрями розвитку агробізнесу в Україні. *Економіка АПК*. 2025. Т. 32. № 1. С. 33–46. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33
2. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України у післявоєнний період. Вісник Львівського національного екологічного університету. *Серія «Економіка АПК»*. 2023. №30. С. 33–37. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033
3. Причепа І. В., Лесько О. Й., Кавецький В. В. Інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов тотальної цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22.
4. Опора бюджету: чи може АПК продовжувати генерувати понад 70% експортного виторгу? Delo.ua: веб-сайт. URL: https://delo.ua/agro/opora-byudzetu-ci-moze-apk-prodovzuvati-generuvati-ponad-70-eksportnogo-vitorgu-437677/ (дата звернення: 02.10.2025).
5. Agro in war: аналітика. Опендатабот: веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war (дата звернення: 02.10.2025).
6. Занора В., Драненко І. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25.
7. AgroIT Forum 2024. Digital Forum Pro: веб-сайт. URL: https://www.digitalforum.pro/agroitforum2024 (дата звернення: 02.10.2025).
8. Цифрові технології змінюють агро: підсумки AgroIT Forum 2025. AgriChain MarketsData: веб-сайт. URL: https://marketsdata.agrichain.com.ua/czyfrovi-tehnologiyi-zminyuyut-agro-pidsumky-agro-it-forum-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.10.2025).
9. 10 найкращих тенденцій технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. Dnipropetrovsk Investment Agency: веб-сайт. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najkrashhix-tendencij-texnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik/ (дата звернення: 02.10.2025).
10. CEO Agrichain Наталія Богачева: ми створюємо сучасну цифрову культуру українського агробізнесу. «Астарта-Київ»: веб-сайт. URL: https://astartaholding.com/ceo-agrichain-nataliya-bogacheva-my-stvoryuyemo-suchasnu-czyfrovu-kulturu-ukrayinskogo-agrobiznesu/ (дата звернення: 02.10.2025).
11. Kernel. Офіційний сайт компанії Кернел: веб-сайт. URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення: 02.10.2025).
12. Geopard Agriculture elevates precision farming for MHP. Geopard Agriculture: веб-сайт. URL: https://geopard.tech/blog/geopard-agriculture-elevates-precision-farming-for-mhp-one-of-ukraines-largest-agriholdings-spanning-350000-hectares/ (дата звернення: 02.10.2025).
13. Nibulon буде використовувати для розмінування штучний інтелект. AgroPortal: веб-сайт. URL: https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/nibulon-bude-vikoristovuvati-dlya-rozminuvannya-shtuchniy-intelekt (дата звернення: 02.10.2025).
14. Prikhodko D., Sikachyna O., Pedersen E., Sylvester G., Rybchynshyi R. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. FAO Investment Centre Country Highlights, No. 18. Rome: FAO, 2022. 146 p. DOI: https://doi.org/ 10.4060/cc1600en.
15. Завантажуйте дослідження "Цифрове АГРО України". URL: https://www.aggeekaggency.com/digitalagro2025 (дата звернення: 02.10.2025).

References

1. Mamchur, V., Osetskyi, V., Biliavska, Yu., Umantsiv, H., & Biliavskyi, V. (2025). Strategic directions of agribusiness development in Ukraine. *Ekonomika APK*, 32(1), 33–46. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33 [In Ukrainian].
2. Prokopyshyn, O., Polehenka, M., & Zhydovska, N. (2023). Innovative strategies for the development of Ukrainian agribusiness in the post-war period. Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. *Seriia "Ekonomika APK*", (30), 33–37. DOI: https://doi.org/10.31734/economics 2023.30.033 [In Ukrainian].
3. Prychepa, I. V., Lesko, O. Y., & Kavetskyi, V. V. (2024). Innovative management of production and commercial activities as a factor in ensuring enterprise competitiveness under total digitalization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22. [In Ukrainian].
4. Delo.ua. (2025). Opora biudzhetu: chy mozhe APK prodovzhuvaty heneryuvaty ponad 70% eksportnoho vytorhu? (Budget support: can the agro-industrial complex continue to generate over 70% of export revenue?). Retrieved from https://delo.ua/agro/opora-byudzetu-ci-moze-apk-prodovzuvati-generuvati-ponad-70-eksportnogo-vitorgu-437677/ (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
5. Opendatabot. (2025). Agro in war: analityka (Agro in war: analytics). Retrieved from https://opendatabot.ua/analytics/agro-in-war (accessed 02 October 2025). [In Ukrainian].
6. Zanora, V., & Dranenko, I. (2021). Innovative management of enterprise economic activity: methodological basis. *Ekonomika ta suspilstvo,* 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25. [In Ukrainian].
7. Digital Forum. (2024). AgroIT Forum 2024. Retrieved from https://www.digitalforum.pro/agroitforum2024 (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
8. Agrichain. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii zminyuiut agro: pidsumky AgroIT Forum 2025 (Digital technologies are changing agro: results of AgroIT Forum 2025). Retrieved from https://marketsdata.agrichain.com.ua/czyfrovi-tehnologiyi-zminyuyut-agro-pidsumky-agro-it-forum-2025/ (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
9. Dnipropetrovska oblasna derzhavna administratsiia. (2022). 10 naikrashchykh tendentsii tekhnolohii ta innovatsii u silskomu hospodarstvi za 2022 rik (10 best trends of technologies and innovations in agriculture in 2022). Retrieved from https://lnk.ua/YNg5MGYeZ (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
10. Astarta Holding. (2025). CEO Agrichain Nataliia Bohacheva: my stvoriuiemo suchasnu tsyfrovu kulturu ukrainskoho ahrobiznesu (CEO Agrichain Nataliia Bohacheva: we are creating a modern digital culture of Ukrainian agribusiness). Retrieved from https://lnk.ua/RVdKnGme3 (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
11. Kernel. (2025). Ofitsiinyi sait (Official website). Retrieved from https://www.kernel.ua/ua/ (accessed 02 October 2025). [In Ukrainian].
12. Geopard Technologies. (2024). Geopard Agriculture elevates precision farming for MHP. Retrieved from https://geopard.tech/blog/geopard-agriculture-elevates-precision-farming-for-mhp-one-of-ukraines-largest-agriholdings-spanning-350000-hectares (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
13. AgroPortal. (2025). Nibulon bude vykorystovuvaty dlia rozminuvannia shtuchnyi intelekt (Nibulon will use artificial intelligence for demining). Retrieved from https://lnk.ua/pVJqA1LeP (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].
14. Prikhodko, D., Sikachyna, O., Pedersen, E., Sylvester, G., & Rybchynshyi, R. (2022). Digital technologies in the grain sector of Ukraine. FAO Investment Centre Country Highlights, No. 18. Rome: FAO. DOI: https:// doi.org/10.4060/cc1600en.
15. Aggeek Agency. (2025). Zavantazhuite doslidzhennia "Tsyfrove AGRO Ukrainy" (Download the research "Digital AGRO of Ukraine"). Retrieved from https://www.aggeekaggency.com/digitalagro2025 (accessed 2 October 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025
Прийнята до публікації 24.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2025

~ РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА ~

УДК: 332.146:332.64 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-18-28**

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Фадєєв В. А., аспірант відділу «Розвитку регіональних економічних систем», ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна
e-mail: fadeeff.sl@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9795-0162

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню наявних підходів до оцінювання економічної складової реалізації державної регіональної політики з метою визначення методичних засад комплексного оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем з врахуванням принципів сталості. Дослідження виконано з використанням методів простого порівняння, дедуктивного аналізу, аналогій та синтезу. На підставі аналізу функціональності наявних механізмів та інструментів, визначено недостатню системність підходів до оцінювання економічних аспектів регіонального розвитку. Запропоновано застосування до оцінювання ESG підходу й стандартів Світового банку з адаптацією до використання у поточних реаліях та розробку системи індикаторів оцінювання на подальших стадіях дослідження. Зазначається, що впровадження оцінювання регіонального економічного розвитку на засадах ESG підходу сприятиме дотриманню принципів сталого розвитку. Також у контексті сталого розвитку та необхідності інтенсифікації економічного розвитку на базовому рівні визначено необхідність відповідного інституціонального забезпечення. На думку автора, узагальнення та систематизація підходів щодо оцінювання економічного розвитку на базі ESG критеріїв сприятиме створенню консолідованої системи оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем.*

Ключові слова: *оцінювання економічного розвитку, територіально-господарська система, державна регіональна політика, регіональний розвиток, стратегування економічного розвитку, концепція сталого розвитку, ESG підходи, консолідована система оцінювання.*

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ASSESSING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL-ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING STATE REGIONAL POLICY

Viacheslav Fadieiev, Postgraduate student of the Department of "Development of Regional Economic Systems", SO "Institute of Market and Economic and Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine", Odesa, Ukraine
e-mail: fadeeff.sl@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9795-0162

Abstract. *The article is devoted to the study of modern approaches to the assessment of the economic component of the implementation of state regional policy in order to determine the methodological principles of a comprehensive assessment of the economic development of territorial-economic systems based on the principles of sustainability. The study was conducted using the methods of simple comparison, deductive analysis, analogies and synthesis. Based on the analysis of the functionality of modern mechanisms and tools used for assessing the economic aspects of regional development, the insufficiency of systemic approaches was determined. Based on the assumption that the territorial and economic system include all the properties of the business entities which it contains, the ESG approach and World Bank standards to the assessment was proposed. It is also proposed to adapt that approaches and standards to the realities of the current level of economic development. Developing a system of assessment indicators at the subsequent stages of the study, identified as essential. The author proposed methodological principles to creating a consolidated system of development assessment at the basic administrative level. Through the methodological principles based on the ESG approach, the principles of sustainable development can be fully penetrated into all spheres of development. Also, in the context of sustainable development and intensifying economic development, the appropriate institutional support is identified as essential needed. In the author's opinion, the generalization and systematization of approaches to assessing economic development, based on ESG criteria, with certain adaptation, will contribute to the creation of a consolidated system for assessing the economic development of territorial and economic systems.*

Keywords: *economic development assessment, territorial-economic system, state regional policy, regional development, strategizing of economic development, sustainable development concept, ESG approaches, World Bank standards, consolidated assessment system.*

JEL Classification: O200; R580; Q510; Q580

Постановка проблеми. Реалізація державної регіональної політики здійснюється відповідно до документації стратегічного розвитку, плану заходів з її реалізації, та містобудівної документації [1]. Кожним видом документації передбачено процедури контролю та моніторингу [2; 3], які мають здійснюватися окремо по кожному з документів. Також на підставі дослідження окремих індикаторів місцевих бюджетів територіальних громад здійснюється визначення спроможності територіальних громад [4]. Зазначені аспекти, враховуючи відокремленість процесів, можуть утворювати некоректні підстави для прийняття рішень щодо економічного розвитку на наступних стадіях. Окрім зазначеного, документи державного планування мають проходити процедуру стратегічної екологічної оцінки [5], яка також передбачає здійснення моніторингу наслідків виконання документу [6]. Отже, утворюється неоднорідне та перевантажене інформаційне середовище, забезпечення функціонування якого потребує значних організаційних ресурсів, що не сприяє отриманню коректної узагальненої інформації та не передбачає надання оцінки загальному стану розвитку. Також зазначеними заходами не забезпечується надання комплексної оцінки розвитку через обмежене врахування соціальної складової. У контексті реалізації державної регіональної політики з метою надання оцінки стану економічного розвитку територіально-господарських систем та його впливу на екологічні та соціальні аспекти, було б доцільно запровадити єдиний консолідований підхід до оцінювання територіально-господарських систем, яким би надавалася оцінка щодо стану розвитку економічної системи з врахуванням принципів сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сталого розвитку, дослідженню кращих практик міжнародного досвіду та впровадженню принципів сталості у різних сферах життєдіяльності присвячені праці багатьох українських вчених. Теоретичні й прикладні аспекти сталого розвитку територій та регіонів досліджуються у публікаціях В. Буркинського, Н. Хумарової, О. Лайка, І. Сторонянської, П. Жука. Економічному розвитку на засадах сталості приділяється значна увага у працях В. Геєця, О. Амоші та І. Бистрякової. Підходи до визначення потенціалу та оцінювання сталого розвитку досліджують Е. Лібанова, М. Хвесик, А. Степаненко, М. Мельник. Можливість імплементації ESG підходів у різні сфери, зокрема у державному управлінні та приватно-публічному партнерстві, досліджують В. Ю. Бабаєва, Н. Г. Клименко, О. Г. Парфентьєва та Л. Корчагіна.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, попри значний теоретичний базис щодо методичних засад та підходів до оцінювання, проблема надання об'єктивної оцінки динаміки та фактичного стану економічного розвитку регіонів лишається невирішеною, що ймовірно може вчиняти негативний вплив на розвиток регіонів загалом та можливості його інтенсифікації.

Мета статті: запропонувати методичні засади комплексного оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем з врахуванням принципів сталого розвитку.

Основний матеріал. Відповідно до принципів, визначених державною політикою [1], розвиток регіонів має здійснюватися на засадах сталого розвитку. Відповідно, засади сталого розвитку мають бути враховані на кожному з етапів реалізації державної регіональної політики з метою забезпечення сталості, комплексного підходу та досягнення цільових показників. Важливими аспектами цього підходу є забезпечення та підтримання балансу між напрямками сталого розвитку та запобіганням виникненню суттєвих диспропорцій. Отже, заходи з контролю та оцінювання регіонального розвитку мають також базуватись на принципах сталого розвитку.

Однак концепція сталого розвитку [7] не встановлює ієрархії цілей, що надає певну свободу у розумінні та підходах до визначення пріоритетів. Пріоритетним напрямком реалізації державної регіональної політики у контексті розвитку територіально-господарських систем є насамперед економічна складова. Отже, доцільно оцінювати економічний розвиток та його вплив на соціальні й екологічні складові, чим буде забезпечене дотримання принципів сталого розвитку. Економічний розвиток може бути оцінений через суто економічні індикатори та показники фінансово-бюджетної системи, з якими тісно пов'язана господарська діяльність, що реалізується у територіально-господарських системах.

Заходи зі здійснення контролю є невід'ємною складовою стратегічної [2] та містобудівної документації [3]. Контроль розвитку може здійснюватися періодично, на проміжних стадіях або для підведення підсумків процесу чи виконання окремого документу. В залежності від виду та завдань таких заходів, підсумки контролю мають або надавати уяву про динаміку процесу, або формувати підстави для прийняття рішень на наступних стадіях розвитку. Здебільшого, на інституціональному та організаційно-методичному рівнях у документації

різних видів передбачено проведення процедур періодичного моніторингу. Проте майже немає заходів з підсумкового контролю з наданням комплексної оцінки отриманого результату, тобто не передбачається підсумкове оцінювання. Моніторинг насамперед має на меті отримання емпіричним шляхом інформації щодо фактичних показників за визначеними індикаторами, яка, зі свого боку, утворює масив інформації для подальшого оцінювання.

Враховуючи, що реалізація політики регіонального розвитку здійснюється відповідно до документації стратегічного розвитку і плану заходів з її реалізації та містобудівної документації, для кожного з цих видів документації передбачено окремі процедури моніторингу. Також щороку здійснюється визначення спроможності територіальних громад та рейтингування [4] на підставі дослідження окремих індикаторів місцевих бюджетів територіальних громад. Проте, враховуючи суттєві диспропорції між територіальними громадами, відсутність категоризації громад за ключовими ознаками (площа території, чисельність населення тощо) та недостатню визначеність поняття спроможність, визначення за таким критерієм не надає уявлення про дійсний стан економічного розвитку територіальної громади та її господарської системи. Зазначені аспекти та відсутність консолідованої інформації можуть утворювати некоректні підстави для прийняття рішень щодо економічного розвитку.

Окрім цього, здійснення окремих процедур щодо моніторингу різних видів документації які не узгоджені між собою, призводить до посилення вже наявної дихотомії [8], яка викликана невпорядкованістю між видами документації з регіональної політики на інституціональному рівні. Окрім зазначених факторів, у відповідності до вимог чинного законодавства [5], кожен з документів державного планування на всіх адміністративних рівнях має проходити процедуру стратегічного екологічного оцінювання, яка, зі свого боку, передбачає здійснення моніторингу наслідків виконання документу [6]. Стратегічна екологічна оцінка є засобом контролю за дотриманням екологічних аспектів виконання документів державного планування, і, відповідно, вона не забезпечує комплексної оцінки через обмежене врахування соціальних аспектів. Слід зазначити, що стратегічне екологічне оцінювання є найбільш наближеною до принципів сталого розвитку процедурою. Однак відокремлене виконання моніторингу кожного з документів не надає комплексної уяви про стан навколишнього природного середовища та динаміку сталого розвитку. У контексті реалізації державної політики було б доцільно запровадити єдиний підхід до оцінювання економічного розвитку, відповідно до якого мала б надаватись оцінка економічної системи адміністративно-територіальної одиниці та дотримання принципів сталого розвитку.

Сучасний стан розвитку господарських систем на регіональному та базовому рівнях потребує інтенсифікації і впровадження стратегічних рішень щодо економічного розвитку. За таких умов оцінювання виконання поточних завдань та фактичного стану розвитку грає важливу роль. Як свідчить аналіз методичних рекомендацій [3; 9] та документів стратегічного розвитку [10] на регіональному та базовому рівнях Одеської області, аналітичний розділ стратегій розвитку являє собою опис поточного стану та підсумовується SWOT-аналізом, який має обмежену функціональність для прийняття стратегічних рішень в умовах недостатньої визначеності, оскільки не враховує зовнішні аспекти, зокрема інституціональні та такі що ймовірно матимуть місце у найближчий час. Отже, постає необхідність впровадження методичного підходу до оцінювання економічного розвитку який:

- забезпечить комплексне повноцінне уявлення про стан економічної системи;
- врахує принципи сталого розвитку відповідно до вимог політики;
- базується на сучасних результативних перевірених практиках оцінювання;
- надасть оцінку за широким спектром критеріїв, відповідно до принципів сталого розвитку;
- створить умови для можливості консолідації показників розвитку та узгодження між видами документації;
- буде функціональним на різних рівня адміністративно-територіального устрою;
- утворить умови для визначення рівня фактичної здатності суб'єкта до провадження стратегічних заходів з розвитку.

Поняття сталого розвитку та його принципи є універсальними і наскрізними та застосовуються на всіх рівнях, як до суб'єктів господарювання, так і до розвитку територій та громад. Концепція сталого розвитку впроваджується за допомогою системи механізмів та інструментів, які мають бути адаптовані до реалій середовища у якому вони впроваджуються та охоплювати широкий спектр проблематики. Однак, як свідчить дослідження інституціонального та методичного забезпечення, функції механізмів та

інструментарію сталого розвитку обмежуються описом, прогнозуванням та моніторингом. Такими механізмами є стратегічне екологічне оцінювання та оцінювання впливу на довкілля. Оцінювання передбачено суто для екологічних аспектів, що суттєво звужує розуміння сталого розвитку як такого. Хоча зазначені механізми номінально містять елементи оцінювання соціального впливу, зокрема здоров'я населення та демографічних показників, це носить дискретний характер у вигляді фіксації статистичних показників та наявності або відсутності скарг населення і коливання рівня захворюваності. Контроль наслідків реалізації проектів з використанням вищезазначених механізмів здійснюється через проведення щорічного моніторингу по кожному з проектів окремо без узагальнення за територіальною або адміністративною ознакою. Отже, на думку автора, у контексті реалізації регіональної політики спостерігається відсторонення від збалансованого дотримання принципів сталого розвитку, зокрема оцінювання соціальних та економічних аспектів. Слід зазначити, що відсутність економічного розвитку не виключає проявів негативного впливу на стан довкілля антропогенних факторів та екстерналій і негативної динаміки соціального розвитку.

На наш погляд, економічні та соціальні аспекти знаходяться у діалектичному зв'язку та перманентно вчиняють взаємний плив, утворюючи середовище взаємозалежності. Людина здійснює господарську діяльність, отримує економічний результат та водночас змінюється сама. Екологічні аспекти теж знаходяться у діалектичному зв'язку з соціально-економічним середовищем через споживання та використання людиною природних ресурсів для власних потреб та у процесі господарської діяльності. Отже, на думку автора, економічний розвиток є невід'ємною складовою сталого розвитку та першоджерелом зміни інших аспектів сталого розвитку. Саме провадження господарської діяльності людиною зумовлює техногенний вплив на довкілля та дає можливість, зокрема технічну і фінансову, регулювати прояви антропогенного та техногенного впливів. Таке регулювання здійснюється через впровадження технологій та рішень щодо запобігання, попередження, пом'якшення та компенсації шкоди завданої навколишньому середовищу. Зростання рівня життя людини зумовлює посилення антропогенного впливу на складові довкілля. Реакція з боку навколишнього природного середовища обмежує інтенсивність господарської діяльності та стимулює впровадження інноваційних підходів та нових технологій щодо регулювання впливу. Відсутність економічної діяльності може сприяти посиленню чинників екзогенного впливу на довкілля та стимулювати недбале ставлення з боку громадян до використання природних ресурсів з метою задоволення власних потреб. Такий взаємозв'язок потребує комплексного підходу до оцінювання у контексті економічного розвитку з метою визначення:

- фактичного стану та динаміки кожного з аспектів;
- можливостей розвитку та запобігання негативній динаміці;
- взаємного зв'язку та балансу між аспектами сталого розвитку.

Додатково, у контексті економічного розвитку територіально-господарських систем має бути надана оцінка інституціональній, організаційній та методичній забезпеченості суб'єкта розвитку важелями впливу на зазначені аспекти сталого розвитку.

На наш погляд, проблематика оцінювання економічного розвитку полягає у тому, що показники економічного розвитку, у сучасних реаліях, не можуть бути оцінені окремо від інших показників діяльності. Застосування підходів щодо оцінювання економічного розвитку з використанням виключно аспектів сталого розвитку оперує економічними показниками опосередковано, не приділяючи їм достатньої уваги. Отже, показники економічного розвитку існують, так би мовити, у фоновому режимі та оцінюються і регулюються через призму їх впливу на довкілля та соціальну сферу. Поточний стан розвитку господарських систем потребує прискіпливої уваги до економічного розвитку, особливо з врахуванням майбутнього періоду повоєнного відновлення економіки. Тому оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем має здійснюватися відповідно до потреб суб'єкта з врахуванням принципів сталого розвитку.

Нормативно-правові документи та кращі практики сталого розвитку держав Європейського Союзу, які беруться за приклад в Україні, розроблені для використання у розвинених господарських системах з відповідним інституціональним забезпеченням. Отже, аспектам економічного розвитку в них приділяється значно менша увага ніж аспектам соціального розвитку та впливу господарської діяльності на довкілля. На нашу думку, спроби імплементації сучасних підходів регіонального розвитку без попередньої адаптації до фактичного стану розвитку господарських систем в Україні ймовірно можуть призвести до негативного результату в економічній сфері та стримувати економічне зростання. Тому, на початкових етапах розвитку, в умовах недостатньо сформованих ринкових відносин,

держава через органи влади має створювати сприятливі умови для інтенсивного розвитку господарської діяльності та запровадження методичних підходів до оцінювання такого розвитку, зокрема на базі імплементації адаптованих міжнародних нормативних документів.

Економічний розвиток адміністративно-територіальних одиниць є результатом функціонування їх територіально-господарських систем. Орган місцевого самоврядування є суб'єктом територіально-господарської системи. Однак органи місцевого самоврядування, відповідно до законодавства, не можуть здійснювати господарську діяльність, а їх вплив на економічний розвиток має приймати форму координації, впровадження стимулюючих механізмів та створення сприятливих умов для інтенсивного розвитку економічної діяльності суб'єктів господарювання та належного адміністрування їх діяльності. На попередніх стадіях дослідження було визначено, що на базовому рівні адміністративно-територіального устрою територіально-господарська система є сукупністю суб'єктів господарювання, які зареєстровані та здійснюють діяльність у територіальних межах [11]. Отже, можна зробити наукове припущення, що ціле набуває всіх властивостей його складових, але не обмежуючись ними. Це значить, що територіально-господарська система володіє всіма властивостями суб'єктів господарювання, які входять до її складу, але не обмежується ними, характеризуючись функціональною цілісністю. Тому для комплексного оцінювання результатів розвитку територіально-господарської системи у контексті реалізації державної регіональної політики на засадах сталого розвитку доцільно застосовувати принципи та підходи, які застосовуються до оцінювання суб'єктів господарювання, за умови їх відповідної адаптації до потреб оцінювання.

Статус кандидата на членство у Європейському Союзі зобов'язує Україну до імплементації сучасних загальноєвропейських норм, зокрема норм щодо розкриття нефінансової звітності у корпоративному сегменті [12]. Високий рівень стурбованості питаннями глобального потепління та рівноправ'я між різними верствами населення прискорює імплементацію загальних правил та норм для учасників ринку. Враховуючи усталену систему адміністративно-територіального устрою Європейського Союзу та високий рівень розвитку самоврядування на всіх рівнях, зазначені вимоги впроваджуються щодо суб'єктів господарювання з метою ретельного контролю та управління екологічними та соціальними показниками їх діяльності, зокрема ризиками. Зі свого боку регулювання екологічних та соціальних показників дозволить опосередковано впливати на показники економічної діяльності, виконуючи функцію противаги та стримування через механізми розкриття.

У країнах Європейського Союзу на інституціональному рівні вимоги щодо аудиту корпоративної нефінансової звітності встановлені Директивою ЄС [13]. Тривалий період не було врегульованого підходу щодо формування звітності та методології проведення оцінювання показників розвитку територіально-господарських систем за ознаками сталості, однак ініціативи на інституціональному рівні Європейського Союзу покликані виправити це положення та врегулювати методичні підходи до визначення еколого-соціального рейтингу суб'єктів господарювання на підставі звітності зі сталого розвитку. Враховуючи рівень розвитку економічної системи у країнах Європейського Союзу, механізми оцінювання та визначення рейтингу орієнтовані на застосування певних стимулів, зокрема фінансових, до суб'єкта господарювання відповідно до результатів оцінювання.

Одним з основних методичних підходів до комплексного оцінювання показників та ризиків діяльності суб'єктів господарювання, відповідно до критеріїв сталого розвитку у Європейському Союзі є ESG (Environmental Social Governance), яким передбачається визначення відповідності діяльності суб'єкта господарювання екологічним та соціальним нормам, а також визначення його адміністративної та організаційної спроможності у сенсі здатності суб'єкта до регулювання рівня ризиків впливу господарської діяльності на екологічні та соціальні аспекти, попередження виникнення аварійних станів та реагування на надзвичайні події, які ймовірно можуть мати негативні наслідки для людини, довкілля та діяльності суб'єкта. Водночас поширення набули кілька основних механізмів оцінювання відповідно до яких реалізується ESG підхід до оцінювання та має розкриватися нефінансова корпоративна звітність суб'єктів господарювання.

Найбільш широке практичне застосування засоби оцінювання, засновані на ESG підходах, отримали у фінансовій сфері. Ключовим важелем впливу щодо забезпечення оцінювання та звітування у відповідності до ESG стандартів є можливість для суб'єкта господарювання залучати інвестиційні та кредитні кошти виключно за умови отримання позитивного висновку з відповідності. Основним гравцем у фінансовому секторі щодо впровадження екологічних та соціальних стандартів є Світовий Банк. Основний рамочний документ з оцінювання

екологічних та соціальних критеріїв впроваджено у 2018 році [14]. Ним впроваджуються Екологічні та Соціальні правила Світового Банку через окремі стандарти, які призначені для оцінювання окремих галузей господарювання або діяльності. Слід зазначити, що не всі з стандартів можуть бути застосовані до публічного сектору. Міжнародний валютний фонд також впроваджував стандарти, які за змістом подібні до стандартів Світового Банку, але вони були прийняті на 6 років раніше – у 2012-му році.

Розглядаючи можливість адаптації стандартів до потреб оцінювання розвитку територіально-господарських систем, слід враховувати, що в оригінальній редакції стандартами Світового Банку передбачається оцінювання з метою отримання фінансування від банку, але у контексті оцінювання територіально-господарських систем ця мета дещо нівелюється, хоча може бути актуальною на подальших етапах розвитку та в разі залучення інвестицій від міжнародних інституцій.

Перший стандарт ESS1 «Оцінка та управління екологічними та соціальними ризиками та впливом» визначає обов'язки суб'єкта господарювання щодо оцінювання, управління та моніторингу екологічних і соціальних ризиків та впливів, пов'язаних з кожним етапом розвитку діяльності (або проекту), з метою досягнення екологічних та соціальних результатів, що відповідають екологічним та соціальним стандартам. До стандарту ESS1 належать дані моніторингу, статистична звітність щодо екологічних та соціальних аспектів діяльності. Суто економічну складову у цьому стандарті виділити важко, але є прямо пов'язані показники:

- обсяг викидів від рухомих джерел викидів (за характером, видами, сферами довкілля, типом джерел викидів тощо);
- показники системи управління відходами (за видами).

Деталізовані показники за цим стандартом необхідно оцінювати у абсолютних значеннях, питомих значеннях (на грошову одиницю готового продукту, на одиницю продукції, на одиницю площі підприємства тощо), відносних значеннях (відносно даних попереднього оцінювання та відносно цільових показників). Також за цим стандартом має бути визначена інституціональна, організаційна та методична забезпеченість суб'єкта щодо оцінювання та регулювання показників.

Стандарт ESS2 «Праця та умови праці, створення робочих місць та отримання доходів у прагненні до скорочення бідності та інклюзивного економічного зростання» передбачає, що суб'єкти господарювання можуть сприяти позитивним відносинам між працівниками та керівництвом і підвищувати конкурентоздатність діяльності для розвитку, ставлячись до працівників з повагою та справедливістю і забезпечуючи безпечні та здорові умови праці. За цим стандартом мають контролюватися такі показники:

- фактична чисельність населення (за категоріями освіти, за типом зайнятості, за віковими групами);
- кількість робочих місць (в середньому по року, поточне значення, утворено нових);
- фонд заробітної плати;
- розмір заробітної плати (мінімальна, середня, медіанна, максимальна);
- чисельність суб'єктів господарювання, підприємств, підприємців.

Стандарт ESS3 «Ефективне використання ресурсів та запобігання забрудненню й управління ними» передбачається, що інтенсивна економічна діяльність та розвиток урбанізації часто призводять до забруднення складових довкілля, а також споживають природні ресурси, кількість яких обмежена, що може загрожувати безпечному існуванню людини та довкіллю на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Цей стандарт встановлює вимоги щодо вирішення питань ефективності використання ресурсів та запобігання забрудненню й управління ними протягом усього життєвого циклу підприємства (проекту). За цим стандартом пропонується контролювати показники, якими характеризується обсяг споживання і рівень забезпеченості ресурсами. Індикатори за цим стандартом, деталізовані на подальших стадіях дослідження, мають визначатися та оцінюватися у абсолютних та питомих значеннях. Важливим буде вимірювання енергоспоживання на одиницю площі, одиницю кінцевого продукту та одиницю грошових надходжень до загального фонду місцевого бюджету (без врахування трансфертів).

Стандарт ESS4 «Охорона здоров'я та безпека громади» стосується ризиків та впливу на здоров'я, безпеку та захищеність місцевих громад, що ймовірно можуть постраждати (або постраждали) від впливу господарської діяльності, а також належної відповідальності суб'єктів господарювання щодо уникнення або мінімізації таких ризиків та впливу, приділяючи особливу увагу людям, які через певні обставини можуть бути вразливими.

За четвертим стандартом доцільно оцінювати показники системи охорони здоров'я, освіти, громадського обслуговування, цивільної безпеки.

Стандарт ESS5 «Придбання землі, обмеження на землекористування та вимушене переселення» наголошує, що вимушеного переселення пов'язаного з початком господарської діяльності слід уникати. Там, де вимушеного переселення не уникнути, його має бути зведено до мінімально можливого масштабу, а відповідні заходи щодо пом'якшення ймовірного негативного впливу на осіб, які можуть бути переміщені (та, відповідно, на громади, які прийматимуть переміщених осіб), будуть ретельно сплановані та впроваджені. За цим стандартом, на рівні територіально-господарської системи мають оцінюватися показники використання площі території та землекористування. Враховуючи, що земельні ресурси є основним ресурсом територіально-господарської системи, індикатори мають бути деталізовані та надавати уявлення про дійсний стан результативності використання земельних ресурсів. Також індикатори мають оцінюватися за абсолютними та питомими значеннями.

Стандарт ESS6 «Збереження біорізноманіття та стале управління живими природними ресурсами» визначає, що захист та збереження рослинного та тваринного біорізноманіття і стале управління живими природними ресурсами є основоположними для сталого розвитку. Також визначається важливість підтримки основних екологічних функцій середовища існування, зокрема лісів та лісового біорізноманіття. Стандартом розглядаються питання сталого управління первинним виробництвом та збиранням живих природних ресурсів, а також визнається необхідність врахування засобів до існування сторін, на які вчиняє вплив господарська діяльність, включаючи корінні народи, чий доступ до біорізноманіття чи живих природних ресурсів або їх використання можуть зазнати впливу в результаті реалізації проекту. До цього стандарту належать, зокрема, такі показники:

- площа об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ);
- площа зелених насаджень (за типами та призначенням);
- площа Смарагдової мережі.

Стандарт ESS7 «Корінні народи/історично недостатньо обслуговувані традиційні місцеві громади» гарантує права корінних жителів територій Африки на південь від Сахари (для України не є актуальним). Показників для контролю у контексті реалізації державної регіональної політики не пропонується.

Стандарт ESS8 «Культурна спадщина» визначає, що культурна спадщина забезпечує наступність у матеріальних та нематеріальних формах між минулим, сьогоденням та майбутнім. Стандартом визначено заходи, спрямовані на захист культурної спадщини протягом усього життєвого циклу підприємства (проекту). Показники стандарту:

- площа об'єктів культурної спадщини;
- площа, на яку розповсюджуються обмеження, що накладаються з метою збереження об'єктів культурної спадщини.

Стандарт ESS9 «Фінансові посередники» визначає, що сильні внутрішні ринки капіталу та фінансів, а також доступ до фінансування є важливими для економічного розвитку, зростання та скорочення бідності. Цей стандарт не є актуальним для оцінювання територіально-господарських систем безпосередньо у редакції Світового банку. Але, оскільки фактично місцевий бюджет є посередником, який перерозподіляє кошти, що надходять у вигляді надходжень з врахуванням державних та громадських інтересів, у цьому розділі доцільно призначити для оцінювання окремі показники місцевого бюджету.

Стандарт ESS10 «Залучення зацікавлених сторін та розкриття інформації» наголошує на важливості відкритої та прозорої взаємодії між суб'єктом господарювання та зацікавленими сторонами проекту як необхідному елементі належної міжнародної практики. Результативна взаємодія зацікавлених сторін може покращити аспекти екологічної та соціальної сталості господарської діяльності. У контексті оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем доцільно розглядати показники та індикатори залучення громадськості до обговорення рішень, згуртованості, забезпечення прозорості діяльності тощо.

Абстрагуючись від мети оцінювання, яка визначена Світовим Банком, але не виключаючи її актуальність для територіально-господарських систем на подальших стадіях дослідження, необхідно розробити систему індикаторів оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем з врахуванням ESG підходів на базі стандартів Світового Банку.

Важливим елементом оцінювання екологічних та соціальних аспектів з використанням ESG підходу у контексті економічного розвитку територіально-господарських систем є оцінювання подвійної матеріальності (суттєвості). Подвійна матеріальність передбачає

наявність взаємного впливу господарської діяльності та соціальних і екологічних аспектів. Це дозволяє прогнозувати зміни, які можуть спричинити обмеження або скорочення господарської діяльності або її результативності. У контексті стратегічного економічного розвитку та залучення інвестицій у розвиток оцінка подвійної матеріальності має важливе значення у прийнятті рішень стратегічного розвитку.

Застосування ESG підходу до оцінювання розвитку територіально-господарських систем потенційно має низку переваг та відкриває певні можливості для прийняття подальших рішень (таблиця 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз застосування ESG підходу до оцінювання розвитку територіально-господарських систем

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
- Визначеність ESG практик на міжнародному рівні. - Всебічний та глибокий підхід до оцінювання. - Відповідність принципам сталого розвитку. - Можливість адаптування підходу до інтересів широкого кола заінтересованих сторін.	- Відсутність інституціонального забезпечення. - Недостатня методична забезпеченість процесу оцінювання. - Тимчасова нестача необхідних даних.
Можливості	*Ризики*
- Консолідація та впорядкування системи оцінювання. - Нівелювання ефекту дихотомії між видами документації регіонального розвитку. - Підвищення прозорості процесу розвитку за рахунок розкриття інформації. - Залучення інвестицій від міжнародних інституцій.	- Необхідність організаційних ресурсів відповідного рівня професійної підготовки. - Необхідність інституціональних змін на регіональному та базовому рівнях.

Джерело: розроблено автором

Позитивний синергетичний ефект, на думку автора, має дати синхронне застосування ESG підходу у стратегічному плануванні економічного розвитку територіально-господарських систем, при здійсненні аналізу фактичного стану розвитку та визначенні стратегічних пріоритетів і цілей розвитку. Наявні дослідження щодо використання ESG підходів у державному управлінні [15; 16] та приватно-публічному партнерстві [17] можуть також прискорити розповсюдження зазначених практик та досягнення синхронізації між зусиллями у різних сферах. Також прийняття органами місцевого самоврядування доктринальних документів або політик щодо відповідності екологічним та соціальним нормам сприятиме утворенню інституціонального ландшафту на базовому рівні та залучатиме нових суб'єктів господарювання до провадження діяльності на засадах сталого розвитку та під контролем відповідності. Зі свого боку, врахування ESG критеріїв під час стратегічного планування сприятиме проникненню такого підходу у планування всіх аспектів функціонування господарської системи та суспільного життя. Отже, через врахування ESG критеріїв у процесі стратегічного планування та комплексного оцінювання розвитку буде забезпечено наскрізне проникнення принципів сталого розвитку.

Висновки. Оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем у контексті реалізації державної регіональної політики потребує комплексного методичного підходу на стійких засадах. Це дозволить консолідувати показники розвитку різних напрямків на рівні територіально-господарської системи та впровадити оцінювання економічного розвитку з врахуванням принципів сталого розвитку. На думку автора, пропонований підхід до оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем на базі ESG підходу дозволить впорядкувати та узгодити наявні процедури моніторингу виконання різних видів документації. Також, на базі пропонованих засад, можливо впровадити консолідоване оцінювання економічних, соціальних, екологічних та окремих фінансових показників на рівні територіально-господарської системи та адміністративно-територіальної одиниці, зокрема базового рівня. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня прозорості стратегічного розвитку, підвищенню рівня інформаційної безпеки, створенню умов для

уніфікації підходів до оцінювання та звітності між суб'єктами господарювання, органами місцевого самоврядування та владою. Одним з ключових ефектів від впровадження системи оцінювання на базі ESG підходу стане можливість створення відповідного рейтингу адміністративно-територіальних одиниць та створення умов для залучення інвестицій з різних джерел з метою інтенсифікації розвитку. Також застосування зазначеного підходу сприятиме проникненню принципів сталого розвитку в усі сфери господарської діяльності та суспільного життя, що ймовірно матиме синергетичного ефект та позитивно впливатиме на економічне зростання. Розвиток інституціонального, методичного та організаційного забезпечення з врахуванням ESG критеріїв стимулюватиме утворення сприятливих та прозорих умов для інтенсифікації господарської діяльності та залучення до співробітництва суб'єктів господарювання на прозорих, сталих умовах, але слід враховувати не абсолютну досконалість всіх підходів, яка визначається дослідниками [18], та необхідність здійснення аналізу результативності. Подальші дослідження у цьому напрямку мають бути присвячені розробці методичного забезпечення на базі пропонованих засад, системи індикаторів оцінювання економічного розвитку територіально-господарських систем, пропозицій щодо змін на інституціональному рівні та організаційних механізмів впровадження пропонованого підходу.

Список літератури

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19 (дата звернення: 06.10.2025).
2. Про затвердження Порядку проведення містобудівного моніторингу: Наказ; Мінрегіон України від 01.09.2011 № 170 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1268-11 (дата звернення: 06.10.2025).
3. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ; Мінрегіон України від 31.03.2016 № 79 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0632-16 (дата звернення: 06.10.2025).
4. Казюк Я. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції. Портал "Децентралізація". URL: https://decentralization.ua/news/17549 (дата звернення: 10.10.2025).
5. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2354-19 (дата звернення: 06.10.2025).
6. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу наслідків виконання документа державного планування для довкілля, у тому числі для здоров'я населення: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 16.12.2020 № 1272 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1272-2020-п (дата звернення: 06.10.2025).
7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019 (дата звернення: 21.09.2025).
8. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Інституційно-правові засади регулювання просторового розвитку в Україні. *Економіка України*. 2022. №12. С. 34–50. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.034
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ; Мінрозвитку громад та територій від 21.12.2022 № 265 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0265914-22 (дата звернення: 06.10.2025).
10. Про затвердження Стратегії розвитку Одеської області на період 2021–2027 років: Рішення Одеської обласної ради від 03.03.2020 №1228-VII // Офіційний веб-сайт / Одеська обласна рада. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/1228-VII1.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
11. Фадєєв В. А. Сутність та зміст поняття територіально-господарська система в контексті реалізації державної регіональної політики на базовому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 188–194. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.188

12. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-р (дата звернення: 21.09.2025).

13. Директива 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності, що вносить зміни до Директив Ради 78/660/ЄЕС та 83/349/ЄЕС і припиняє дію Директиви Ради 84/253/ЄЕС: Директива; Європарламент від 17.05.2006 № 2006/43/ЄС // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_844 (дата звернення: 22.09.2025).

14. World Bank Environmental and Social Framework. URL: https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework (дата звернення: 06.10.2025).

15. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08

16. Парфентьєва О. Г. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112

17. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління.* 2024. №80/81. С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.36930/508006

18. Serafeim, G. ESG: Hyperboles and Reality. Harvard Business School Working Paper, 22-031. 2021. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm? abstract_id=3966695 (дата звернення: 06.10.2025)

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). On the principles of state regional policy (Law of Ukraine No. 156-VIII, February 5). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

2. Ministry for Regional Development of Ukraine (2011). On approval of the procedure for conducting urban planning monitoring (Order No. 170, September 1). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/z1268-11 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

3. Ministry for Regional Development of Ukraine (2016). On approval of the methodology for developing, monitoring, and evaluating the effectiveness of regional development strategies and action plans (Order No. 79, March 16]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/z0632-16 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

4. Kazyuk Y. (2023). Analysis of methods for assessing the capacity of territorial communities, conclusions, proposals. Portal "Decentralization". Retrieved from https://decentralization.ua/news/17549 (accessed 10 October 2025). [In Ukrainian].

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2018). On strategic environmental assessment (Law of Ukraine No. 2354-VIII, March 20). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/2354-19 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

6. Ministry for Regional Development of Ukraine (2016). On approval of the methodology for developing, monitoring, and evaluating the effectiveness of regional development strategies and action plans (Order No. 79, March 16]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/z0632-16 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

7. President of Ukraine (2019). On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030 (Presidential Decree No. 722/2019, September 30). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

8. Storonianska, I. Z., & Zalutskyi, I. R. (2022). Institutional and legal framework for regulating spatial development in Ukraine. *Ekonomika Ukrainy*, 12, 34–50. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.034 [In Ukrainian].

9. Ministry for Communities and Territories Development (2022). On approval of methodological recommendations for the development, approval, implementation, monitoring, and evaluation of local development strategies (Order No. 265, December 21). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/v0265914-22 (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

10. Odesa Regional Council (2020). On approval of the Development Strategy of the Odesa Region for the period 2021–2027 (Decision No. 1228-VII, March 3). Retrieved from https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/1228-VII1.pdf. (accessed 6 October 2025). [In Ukrainian].

11. Fadieiev, V. A. (2025). The essence and content of the concept of territorial-economic system in the context of implementing state regional policy at the basic level. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 4, 188–194. DOI: https://doi.org/ 10.32702/2306-6814.2025.4.188 [In Ukrainian].

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises (Order No. 1015-r, October 18). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-p. (accessed 21 September 2025). [In Ukrainian].
13. European Parliament. (2006). Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC and repealing Council Directive 84/253/EEC. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/994_844 (accessed 22 September 2025). [In Ukrainian].
14. World Bank. (2016). World Bank Environmental and Social Framework. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework (accessed 6 October 2025).
15. Babaiev, V. Yu., Klymenko, N. H., Berlizova, V. A., & Tymokha, D. A (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*, 1, 132–152. DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08 [In Ukrainian].
16. Parfentieva, O. (2023). Institutionalization of environmental, social and governance practices. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112 [In Ukrainian].
17. Berezovskyi, P. P. (2024). Integration of the ESG approach into managerial decisions for the development of public-private partnership in Ukraine. Efektyvnist′ derzhavnoho upravlinnya, 3, 45–50. DOI: https://doi.org/10.36930/ 508006 [In Ukrainian].
18. Serafeim, G. (2021). ESG: Hyperboles and Reality. Harvard Business School Working Paper, 22-031. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3966695 (accessed 6 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.10.2025
Прийнята до публікації 27.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ~

УДК: 338.45:677.027.6:504.062 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-29-37**

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ У ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ КОНОПЛЯНОГО ТЕКСТИЛЮ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Андрейченко А. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: a.andreichenko@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-1854-9099

Дубовка А. С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультет економіки і управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: odessavesna.17@gmail.com

Анотація*. У статті досліджується потенціал виробництва конопляного волокна як екологічної альтернативи традиційним текстильним матеріалам у контексті сталого розвитку легкої промисловості України. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі потенціалу конопляного текстилю шляхом оцінювання екологічних переваг, економічних можливостей та соціальних ефектів впровадження інноваційних технологій. У дослідженні застосовано системний підхід, порівняльний та статистичний аналіз, методи прогнозування та графічної візуалізації. Проведено порівняльний аналіз екологічного впливу різних видів текстильних волокон. Особлива увага приділена аналізу стійкості конопляного волокна до шкідників, відсутності потреби у пестицидах та мінімального споживання води під час вирощування. Представлено статистичні дані щодо поточного стану текстильної промисловості України та перспективи впровадження екологічних технологій. Доведено значний потенціал конопляного текстилю для зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної легкої промисловості на світовому ринку.*
Ключові слова*: конопляний текстиль, екологічні інновації, сталий розвиток, легка промисловість, промислові коноплі, екологічна безпека, зелені технології.*

ECOLOGICAL INNOVATIONS IN UKRAINIAN LIGHT INDUSTRY: THE POTENTIAL OF HEMP TEXTILE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Andrii Andreichenko, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: a.andreichenko@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-1854-9099

Anastasia Dubovka, student of the second (master's) level of higher education of the Faculty of Economics and Business Administration, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: odessavesna.17@gmail.com

Abstract. *The article explores the potential of hemp fiber production as an ecological alternative to traditional textile materials in the context of sustainable development of light industry in Ukraine. The purpose of the study is to comprehensively analyze the potential of hemp textiles by assessing environmental benefits, economic opportunities and social effects of implementing innovative technologies. The study uses a systematic approach, comparative and statistical analysis, forecasting and graphic visualization methods. A comparative analysis of the environmental impact of different types of textile fibers was conducted. Special attention is paid to the analysis of hemp fiber resistance to pests, the lack of need for pesticides and minimal water consumption during cultivation. Statistical data on the current state of the textile industry of Ukraine and the prospects for implementing environmental technologies are presented. The significant potential of hemp textiles for reducing the negative impact on the environment and increasing the competitiveness of domestic light industry in the world market is proven.*
Keywords*: hemp textiles, environmental innovations, sustainable development, light industry, industrial hemp, environmental safety, green technologies.*

JEL Classification: Q560; L670; O130; Q570

Постановка проблеми. Сучасна текстильна промисловість стикається з серйозними екологічними викликами, пов'язаними з інтенсивним використанням природних ресурсів, забрудненням навколишнього середовища та значними викидами парникових газів. Традиційні текстильні матеріали, такі як бавовна та синтетичні волокна, характеризуються

високими витратами води, енергії та хімічних речовин у процесі виробництва [1]. Водночас зростає глобальний попит на екологічно безпечні альтернативи, що спонукає до пошуку інноваційних рішень у сфері текстильного виробництва.

Українська текстильна промисловість, яка є однією з основних підгалузей легкої промисловості країни [2], потребує модернізації та впровадження екологічно орієнтованих технологій. Конопляне волокно є перспективною альтернативою традиційним матеріалам завдяки своїм унікальним екологічним та технічним характеристикам. Промислові коноплі можуть стати основою для створення сталої моделі розвитку текстильної галузі, що забезпечить баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку та екологічних інновацій у текстильній промисловості активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями.

А. В. Андрейченко у своїх працях підкреслює важливість впровадження принципів сталого розвитку в економічну діяльність підприємств, зокрема необхідність гармонійного поєднання економічного зростання з екологічною безпекою [3]. Автор наголошує на тому, що сучасні підприємства повинні враховувати екологічні аспекти у своїй стратегії розвитку для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Дослідження міжнародних експертів демонструють значний екологічний потенціал конопляного волокна, порівнюючи з традиційними матеріалами [4]. Зокрема, встановлено, що вирощування промислових конопель потребує на 50% менше води, якщо порівняти з бавовною, та не вимагає використання пестицидів завдяки природній стійкості до шкідників [5].

Вітчизняні дослідники Т. Л. Желюк та О. М. Берестецька аналізують сучасний стан текстильної промисловості України та визначають основні напрями її модернізації [6]. Автори вказують на необхідність диверсифікації сировинної бази та впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності галузі.

В. В. Ліщинська та В. В. Соснін досліджують економічні аспекти впровадження екологічних технологій у легкій промисловості [7]. Результати їх досліджень показують, що інвестиції у зелені технології забезпечують довгострокову економічну ефективність та позитивний вплив на репутацію підприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес до екологічних інновацій у текстильній промисловості, залишається недостатньо дослідженою специфіка впровадження конопляного текстилю в умовах української економіки. Потребують детального аналізу питання оцінювання економічної ефективності переходу на конопляне волокно, дослідження технологічних особливостей його переробки та визначення оптимальних моделей організації виробництва.

Крім того, бракує комплексних досліджень, які б розглядали потенціал конопляного текстилю через призму концепції сталого розвитку з урахуванням взаємозв'язку екологічного, економічного та соціального компонентів. Недостатньо вивченими залишаються питання формування ринку конопляного текстилю в Україні та його інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі потенціалу конопляного текстилю для сталого розвитку легкої промисловості України шляхом оцінювання екологічних переваг, економічних можливостей та соціальних ефектів впровадження інноваційних технологій переробки промислових конопель.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: провести порівняльний аналіз екологічного впливу конопляного волокна та традиційних текстильних матеріалів; дослідити агротехнічні переваги вирощування промислових конопель; оцінити економічний потенціал розвитку конопляного текстилю в Україні; проаналізувати соціальні ефекти впровадження інноваційних технологій; сформулювати рекомендації щодо стратегії розвитку екологічно орієнтованої текстильної промисловості.

Основний матеріал. Концепція сталого розвитку базується на гармонійному поєднанні трьох ключових компонентів: економічного, екологічного та соціального [8]. Ця концептуальна модель може бути візуалізована за допомогою кіл Ейлера, де перетин усіх трьох кіл представляє зону сталого розвитку. У контексті екологічних інновацій у легкій промисловості України таке схематичне представлення, як на рисунку 1, дозволяє візуалізувати взаємозв’язки між трьома ключовими складовими: екологічними інноваціями, потенціалом конопляного текстилю та сталим розвитком.

Перше коло охоплює екологічні інновації у легкій промисловості України: впровадження екологічних виробничих технологій, використання біоматеріалів, підвищення енергоефективності, зменшення промислових відходів та раціональне використання ресурсів. Ці напрями формують основу модернізації галузі відповідно до екологічних стандартів і вимог міжнародного ринку.



Рисунок 1. Схема кіл Ейлера у контексті екологічних інновацій у легкій промисловості України з використанням конопляного текстилю

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Друге коло розкриває потенціал конопляного текстилю. Конопля є екологічно вигідною культурою, яка потребує менше води, не потребує пестицидів, відзначається міцністю, довговічністю, біорозкладністю та сприяє відновленню ґрунтів. Це робить її перспективною сировиною для сталого текстильного виробництва та зменшення екологічного сліду галузі.

Третє коло зосереджене на сталому розвитку, що включає екологічну стійкість, соціальну відповідальність та економічну ефективність: захист довкілля, створення робочих місць, розвиток ринків, залучення інвестицій і реалізацію принципів циркулярної економіки.

На перетині цих кіл відкриваються нові можливості: інноваційні технології обробки коноплі, розробка екологічно сертифікованих матеріалів, зниження вуглецевого сліду виробництва, формування «зелених» робочих місць та впровадження державної підтримки екологічних ініціатив.

У центрі схеми – конопляний текстиль як стратегічний елемент сталого розвитку легкої промисловості України, що поєднує екологічну доцільність, економічну вигоду та соціальну відповідальність, забезпечуючи конкурентоспроможність галузі на внутрішньому та міжнародному ринках. Досягнення сталого розвитку можливе лише за умови збалансованого врахування економічного, екологічного та соціального вимірів.

У текстильній промисловості ці три компоненти взаємодіють так: економічний аспект охоплює ефективність виробництва, рентабельність інвестицій і конкурентоспроможність продукції; екологічний – зменшення споживання води, енергії та викидів парникових газів, використання відновлюваних ресурсів; соціальний – створення робочих місць, підвищення доходів і розвиток сільських територій. Екологічний вплив текстильних матеріалів залежить від типу волокна, способів вирощування сировини та технологій переробки. Порівняльні показники впливу наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики екологічного впливу різних текстильних волокон

Показник	*Бавовна*	*Льон*	*Коноплі*	*Поліестер*
Споживання води (л/кг)	2700	750	300	85
Використання пестицидів	Високе	Середнє	Відсутнє	-
Викиди CO_2 (кг/кг)	5.9	2.1	1.8	9.5
Площа землі ($м^2$/кг)	2.5	1.8	1.2	0
Біорозкладність	Так	Так	Так	Ні

Джерело: складено авторами на основі [9, 10, 11]

Дані таблиці демонструють значні переваги конопляного волокна за більшістю екологічних параметрів. Особливо вражаючими є показники споживання води: коноплі потребують у дев'ять разів менше води, порівнюючи з бавовною. Це пов'язано з природною стійкістю конопель до посухи та їх здатністю ефективно використовувати природні опади [12].

Відсутність потреби у пестицидах є ключовою перевагою промислових конопель: природна стійкість до шкідників знижує витрати на агрохімікати та запобігає забрудненню ґрунтів і водних ресурсів [13].

Виробництво конопляного волокна супроводжується нижчими викидами парникових газів, порівнюючи з традиційними матеріалами, а сама культура активно поглинає CO_2, зменшуючи вуглецевий слід [14].

Завдяки агротехнічним властивостям Cannabis sativa коноплі є перспективною культурою для українських аграріїв, а їх вирощування сприяє диверсифікації виробництва та підвищенню його стійкості й прибутковості [15].

Однією з ключових переваг конопель є їх невибагливість до типу ґрунтів. Культура може успішно вирощуватися на різних типах ґрунтів, включаючи менш родючі землі, що не підходять для інших сільськогосподарських культур. Це дозволяє залучити до сільськогосподарського обороту землі, які раніше вважалися малопродуктивними.

Коноплі мають короткий вегетаційний період (90–120 днів), що дозволяє вирощувати їх навіть у регіонах з коротким безморозним періодом та впроваджувати ефективні сівозміни. Вони покращують структуру ґрунту й збагачують його органічною речовиною та є цінним попередником для інших культур.

Природна стійкість до шкідників і хвороб, зумовлена біологічно активними сполуками, дає можливість вести органічне виробництво без використання синтетичних засобів захисту рослин.

Урожайність волокна може досягати 8–12 т/га, що відповідає або перевищує інші лубоволокнисті культури, а додатковий урожай насіння забезпечує виробникам додатковий прибуток.

Економічний потенціал розвитку конопляного текстилю в Україні зумовлений сприятливими природними умовами, традиціями вирощування, наявною переробною інфраструктурою та зростаючим попитом на екологічну продукцію.

За даними Держслужби статистики України, площі під технічними культурами, включаючи коноплі, останніми роками демонструють тенденцію до зростання [16]. Це свідчить про зростаючий інтерес аграрних підприємств до диверсифікації виробництва та освоєння нових ніш ринку.

Поточний стан текстильної промисловості України поєднує виклики та можливості. У 2023 році обсяг виробництва склав 4,2 млрд. грн., що на 15% більше, ніж торік [17]. Водночас галузь страждає від застарілого обладнання, браку інвестицій та конкуренції з імпортом. Розвиток конопляного текстилю може стати драйвером модернізації: створення повного виробничого циклу підвищить додану вартість і конкурентоспроможність українських виробників. Експортний потенціал є значним завдяки зростанню попиту на екологічну продукцію в ЄС та Північній Америці. Ціна конопляної тканини у 2,5–3 рази вища за бавовняну, що забезпечує підвищену рентабельність виробництва [18].

Таблиця 2

Економічні показники розвитку конопляного текстилю в Україні
(прогнозні оцінки)

Показник	*2025 р.*	*2030 р.*	*2035 р.*
Площа посівів конопель (тис. га)	15	50	120
Обсяг виробництва волокна (тис. т)	8	30	85
Кількість робочих місць (тис.)	2,5	8,5	18
Експортний потенціал (млн. дол.)	35	150	400
Інвестиції у галузь (млн. дол.)	50	200	450

Джерело: розраховано авторами на основі [19, 20]

Реалізація цього потенціалу потребує координованих зусиль державних органів, приватного сектору та наукових установ. Необхідні інвестиції у селекційну роботу, розвиток переробних потужностей, створення системи стандартизації та сертифікації продукції.

Технологічний процес переробки конопляного волокна включає кілька етапів, кожен з яких має свої особливості та впливає на якість кінцевої продукції. Сучасні технології переробки дозволяють отримувати волокно різного призначення: від грубого технічного до тонкого текстильного. Вся схема процесу переробки конопляного волокна наочно представлена на рисунку 1.

Первинна обробка конопель починається зі збирання врожаю у фазі технічної стиглості, коли волокно досягає оптимальних характеристик міцності та довжини. Традиційний метод мочіння у воді поступово замінюється більш екологічними способами, такими як росяне мочіння або ферментативна обробка.

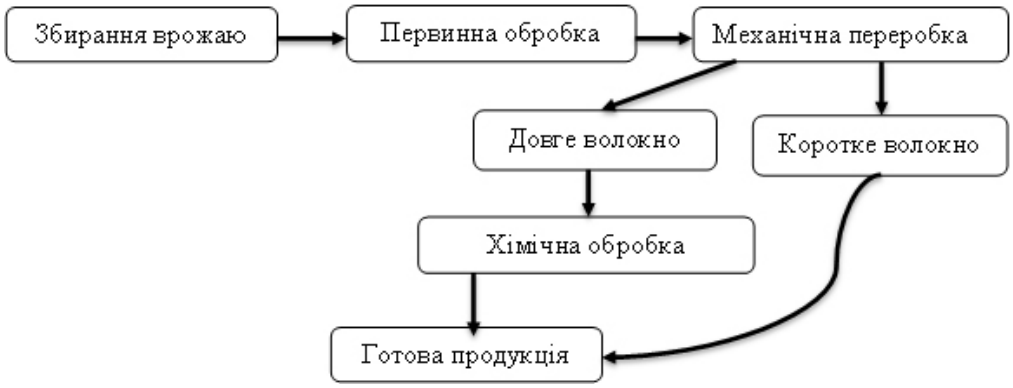


Рис. 2. Процес технології переробки конопляного волокна

Джерело: складено авторами

Механічна переробка включає операції тріпання, чесання та сортування волокна за довжиною та якістю. Сучасне обладнання дозволяє автоматизувати ці процеси та підвищити ефективність переробки. Довге конопляне волокно використовується для виробництва тканин, коротке – для нетканих матеріалів та композитних матеріалів.

Хімічна обробка конопляного волокна спрямована на поліпшення його текстильних властивостей: зменшення жорсткості, підвищення гнучкості, покращення забарвлюваності. Використання сучасних екологічно безпечних реагентів дозволяє зберегти природні переваги конопляного волокна при покращенні його споживчих властивостей.

Створення робочих місць є одним з найважливіших соціальних ефектів. Вирощування та переробка конопель є трудомісткими процесами, що забезпечує зайнятість для різних категорій працівників: від сільськогосподарських робітників до кваліфікованих спеціалістів переробної промисловості. Особливо важливим є створення робочих місць у сільській місцевості, де рівень безробіття традиційно вищий.

Розвиток конопляного текстилю сприяє диверсифікації сільської економіки та зменшенню залежності від традиційних сільськогосподарських культур. Це підвищує стійкість сільських територій до економічних коливань та природних ризиків.

Покращення екологічної ситуації у регіонах виробництва є важливим соціальним ефектом. Відмова від використання пестицидів та зменшення навантаження на водні ресурси позитивно впливають на здоров'я населення та стан довкілля.

Розвиток освітніх програм та підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою успішного впровадження нових технологій. Це сприяє зростанню людського капіталу в регіонах та створює передумови для подальшого інноваційного розвитку.

Конкурентні переваги українського виробництва формуються завдяки сприятливим природним умовам, вигідному географічному розташуванню для експорту та наявності традицій і знань вирощування конопель.

Хоча створення виробництва потребує значних інвестицій, операційні витрати нижчі через відсутність потреби у пестицидах і менше споживання води. Диференціація продукції дозволяє охопити різні ринкові сегменти: від технічного волокна для мішків і будматеріалів до тонкого текстильного волокна для одягу й медичних виробів.

Конопляний текстиль органічно відповідає концепції циркулярної економіки: всі частини рослини використовуються – волокно, стебла, насіння, листя – що підвищує економічну ефективність і зменшує відходи.

Біодеградація конопляного текстилю відбувається природним шляхом без утворення токсичних продуктів розкладу. Це кардинально відрізняє його від синтетичних матеріалів, які можуть залишатися у довкіллі сотні років.

Можливість повторного використання та переробки конопляного текстилю створює додаткові можливості для розвитку циркулярної економіки. Зношений конопляний текстиль може бути перероблений у папір, композитні матеріали або використаним як добриво.

Зменшення викидів парникових газів завдяки використанню конопляного текстилю досягається не лише під час вирощування, але й протягом усього життєвого циклу продукції. Енергоємність переробки конопляного волокна суттєво нижча, порівнюючи з синтетичними матеріалами.

Попри значний потенціал, розвиток конопляного текстилю в Україні стикається з кількома викликами та перешкодами. Регуляторні обмеження історично створювали негативне сприйняття конопель у суспільстві, незважаючи на те, що промислові сорти містять мінімальну кількість психоактивних речовин.

Брак сучасних переробних потужностей є серйозною перешкодою для масового розвитку галузі. Наявне обладнання здебільшого застаріле та не відповідає сучасним вимогам якості й ефективності. Інвестиції у модернізацію потребують значних капіталовкладень та державної підтримки.

Недостатність наукових досліджень у сфері селекції, агротехніки та переробки конопель обмежує можливості підвищення продуктивності та якості продукції. Необхідне створення спеціалізованих науково-дослідних центрів та програм підготовки фахівців.

Ринкові бар'єри включають брак інформації серед споживачів про переваги конопляного текстилю, недостатність маркетингових зусиль та слабкий розвиток брендингу екологічної продукції. Необхідна системна робота з формування попиту та створення позитивного іміджу галузі.

Для реалізації потенціалу конопляного текстилю в Україні необхідна комплексна стратегія, що охоплює всі аспекти розвитку галузі. Державна підтримка повинна включати створення сприятливого регуляторного середовища, надання фінансових стимулів для інвестицій у переробні потужності та дослідження.

Розвиток селекційної роботи має стати пріоритетним напрямом. Необхідне створення нових сортів конопель, адаптованих до українських умов та оптимізованих для різних напрямів використання. Це потребує координації зусиль науково-дослідних установ, селекційних центрів та виробників.

Створення кластерів конопляного текстилю може забезпечити синергетичний ефект від взаємодії різних учасників ланцюга створення вартості. Такі кластери повинні об'єднувати виробників сировини, переробні підприємства, науково-дослідні установи, логістичні компанії та фінансові інститути.

Міжнародна кооперація відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій, технологій та досвіду. Співпраця з провідними світовими виробниками конопляного текстилю може прискорити розвиток галузі в Україні.

Для формування позитивного ставлення до конопляного текстилю необхідні освітні програми та підвищення обізнаності суспільства. Також необхідна інтеграція відповідних дисциплін у навчальні програми аграрних та технічних університетів.

Висновки. Дослідження демонструє значний потенціал конопляного текстилю для сталого розвитку легкої промисловості України. Порівняльний аналіз екологічних характеристик різних видів текстильних волокон підтверджує суттєві переваги конопляного волокна: воно потребує у дев'ять разів менше води, порівнюючи з бавовною, не потребує використання пестицидів завдяки природній стійкості до шкідників та характеризується значно нижчими викидами парникових газів.

Економічний потенціал розвитку конопляного текстилю в Україні є значним завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, наявності традицій вирощування конопель та зростаючому попиту на екологічну продукцію на світових ринках. Прогнозні розрахунки показують можливість створення до 18 тисяч робочих місць та досягнення експортного потенціалу в 400 млн. доларів до 2035 року.

Соціальні ефекти впровадження конопляного текстилю охоплюють створення робочих місць у сільській місцевості, диверсифікацію економіки, покращення екологічної ситуації та підвищення кваліфікації працівників. Вони відповідають принципам сталого розвитку та поєднують економічні, екологічні й соціальні інтереси.

Конопляний текстиль знаходиться на перетині трьох стовпів сталого розвитку, забезпечуючи економічну ефективність, екологічну безпеку й соціальну відповідальність, що робить його дієвим інструментом досягнення цілей сталого розвитку галузі.

Реалізація потенціалу розвитку конопляного текстилю в Україні потребує державної підтримки, розвитку наукових досліджень, створення переробних потужностей, кластеризації та міжнародної кооперації. Виконання цих заходів може зміцнити позиції України на європейському ринку екологічного текстилю та підвищити конкурентоспроможність легкої промисловості.

Список літератури

1. Sandin G., Peters G. M. Environmental impact of textile reuse and recycling – A review. *Journal of Cleaner Production.* 2018. Vol. 184. P. 353–365. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.266.
2. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 121 с.
3. Андрейченко А. В. Створення безвідходних виробництв в АПК як економіко-екологічна та соціальна проблема сучасності. *Економічний простір.* 2017. № 127. С. 61–69.
4. Zimniewska M., Kozłowski R., Batog J. Nanolignin modified linen fabric as a multifunctional product. *Molecular Crystals and Liquid Crystals.* 2008. Vol. 484. P. 43–50.
5. Van der Werf H. M. G. Life cycle analysis of field production of fibre hemp. Euphytica. 2004. Vol. 140. P. 13–23.
6. Желюк Т. Л., Берестецька О. М. Детермінанти регіонального управління розвитком текстильної промисловості. *Сталий розвиток економіки.* 2019. № 2 (43). С. 109-117. URL: https://www.uniep.km.ua/wp-content/uploads/2015/12/2_2019.pdf (дата звернення 20.07.2025).
7. Ліщинська В. В., Соснін В. В. Управління знаннями в економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 209 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/0a64a2ea-7c46-4cc3-a2be-d00750ef4711 (дата звернення 20.07.2025).
8. Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* 14, 681–695 (2019). https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5 (дата звернення 22.07.2025).
9. Kumar P. S., Prasanth S., Harish S., Rishikesh M. Industrial water footprint: case study on textile industries. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes / ed. by S. S. Muthu. Singapore : Springer, 2021. P. 35–60.
10. Chapagain, A. K., Hoekstra, A. Y., and Savenije, H. H. G. (2006). Water saving through international trade of agricultural products. *Hydrology Earth System Sciences*, 10, 455–468. DOI: https://doi.org/10.5194/hess-10-455-2006 (дата звернення 22.07.2025).
11. Water Requirements for Hemp Versus Cotton. Sustainability Directory. URL: https://fashion.sustainability-directory.com/question/what-are-the-water-requirements-for-hemp-versus-cotton/ (дата звернення 23.07.2025).
12. Koleilat A. Global Water Footprint of Industrial Hemp Textile. 1library: електронна бібліотека. URL: https://1library.net/document/q7wxg4kz-global-water-footprint-of-industrial-hemp-textile.html (дата звернення 23.07.2025).
13. Pivtoraiko V., Kabanets V. Assessment of resistance of new varieties of hemp (Cannabis sativa L.) to damage by main insects-phytophages in the north-eastern Forest-Steppe of Ukraine. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. The series: Agronomy and Biology.* 2020. № 39. 64-70. URL: https://www.researchgate.net/publication/371601624 (дата звернення 23.07.2025).
14. Riley E., Olson D. Industrial Hemp – A Review of Economic Potential, Carbon Sequestration and Bioremediation. *Portland : Portland State University*, 2022. 45 p. URL: https://surl.li/mmrhwf (дата звернення 24.07.2025).
15. Потишняк О. М. Механізм реалізації стратегії інноваційної діяльності інтегрованого аграрно-текстильного формування. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4342 (дата звернення 24.07.2025).
16. Національний банк України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 25.07.2025).
17. Сільське господарство України 2022 : стат. зб. Держ. служба статистики України. Київ, 2023. 220 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення 26.07.2025).
18. Ukraine Launches Nation's Largest Industrial Hemp Processing Plant. International CBC. 2021. URL: https://internationalcbc.com/ukraine-launches-nations-largest-industrial-hemp-processing-plant/ (дата звернення 26.07.2025).

19. Романчук О. Може поховати весь бізнес: експерт розповів, який продукт і чому фермери бояться вирощувати: інтерв'ю з експертом галузі. Житомир.Today. 2024. URL: https://zhitomir.today/news/mozhe-pohovati-ves-biznes-ekspert-rozpoviv-yakiy-produkt-i-chomu-fermeri-boyatsya-viroschuvati (дата звернення 26.07.2025).
20. Hemp Fiber Market Price Analysis 2023. European Hemp Association. Brussels : EHA Press, 2023. 89 p.

References

1. Sandin, G., Peters, G. M. (2018). Environmental impact of textile reuse and recycling – A review. *Journal of Cleaner Production*, 184, 353–365. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.266.
2. State Statistics Service of Ukraine (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical yearbook of Ukraine for 2023]. Kyiv. [In Ukrainian].
3. Andreichenko, A. V. (2017). Stvorennia bezvidkhodnykh vyrobnytstv v APK yak ekonomiko-ekolohichna ta sotsialna problema suchasnosti [Creation of waste-free production in the agro-industrial complex as an economic-ecological and social problem of modernity]. *Ekonomichnyi prostir*, 127, 61–69. [In Ukrainian].
4. Zimniewska, M., Kozłowski, R., Batog, J. (2008). Nanolignin modified linen fabric as a multifunctional product. Molecular Crystals and Liquid Crystals, 484, 43–50.
5. Van der Werf, H. M. G. (2004). Life cycle analysis of field production of fibre hemp. Euphytica, 140, 13–23.
6. Zheliuk, T. L., & Berestetska, O. M. (2019). Determinanty rehionalnoho upravlinnia rozvytkom tekstylnoi promyslovosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (2)43, 109–117. URL: https://www.uniep.km.ua/wp-content/uploads/2015/12/2_2019.pdf (accessed 20 July 2025). [In Ukrainian].
7. Lishchynska, V. V., Sosnin, V. V. (2018). Upravlinnia znanniamy v ekonomitsi [Knowledge management in economics]. Kyiv: KNEU. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/items/0a64a2ea-7c46-4cc3-a2be-d00750ef4711. (accessed 20 July 2025). [In Ukrainian].
8. Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. Sustain Sci (14), 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5 (accessed 22 July 2025).
9. Kumar, P. S., Prasanth, S., Harish, S., Rishikesh, M. (2021). Industrial water footprint: case study on textile industries. In S. S. Muthu (Ed.): Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes. Singapore: Springer. (Pp. 35–60).
10. Chapagain, A. K., Hoekstra, A. Y., and Savenije, H. H. G. (2006). Water saving through international trade of agricultural products. *Hydrology Earth System Sciences*, 10, 455–468. DOI: https://doi.org/10.5194/hess-10-455-2006. (accessed 22 July 2025).
11. Water Requirements for Hemp Versus Cotton (n.d.). Sustainability Directory. Retrieved from https://fashion.sustainability-directory.com/question/what-are-the-water-requirements-for-hemp-versus-cotton/. (accessed 23 July 2025).
12. Koleilat, A. (n.d.). Global Water Footprint of Industrial Hemp Textile. 1library. Retrieved from https://1library.net/document/q7wxg4kz-global-water-footprint-of-industrial-hemp-textile.html. (accessed 23 July 2025).
13. Pivtoraiko V., Kabanets V. (2020) Assessment of resistance of new varieties of hemp (Cannabis sativa L.) to damage by main insects-phytophages in the north-eastern Forest-Steppe of Ukraine. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. The series: Agronomy and Biology.* № 39. 64-70. URL: https://www.researchgate.net/publication/371601624 (accessed 23 July 2025).
14. Riley, E., Olson, D. (2022). Industrial Hemp – A Review of Economic Potential, Carbon Sequestration and Bioremediation. Portland: Portland State University. Retrieved from https://surl.li/mmrhwf (accessed 24 July 2025).
15. Potyshniak, O. M. (2014). Mekhanizm realizatsii stratehii innovatsiinoi diialnosti intehrovanoho ahrarno-tekstylnoho formuvannia. *Efektyvna ekonomika*, (7). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4342. (accessed 24 July 2025). [In Ukrainian].
16. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). Ofitsiinyi veb-sait [Official website]. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua. (accessed 25 July 2025). [In Ukrainian].
17. State Statistics Service of Ukraine (2023). Silske hospodarstvo Ukrainy 2022 [Agriculture of Ukraine 2022]. Kyiv. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf. (accessed 26 July 2025). [In Ukrainian].

18. Ukraine Launches Nation's Largest Industrial Hemp Processing Plant (2021). International CBC. Retrieved from https://internationalcbc.com/ukraine-launches-nations-largest-industrial-hemp-processing-plant/. (accessed 26 July 2025).

19. Romanchuk, O. (2024). Mozhe pokhovaty ves biznes: ekspert rozpoviv, yakyi produkt i chomu fermery boiatsia vyroshchuvaty [Can bury the whole business: expert explained what product and why farmers are afraid to grow]. Zhytomyr.Today. Retrieved from https://zhitomir.today/news/mozhe-pohovati-ves-biznes-ekspert-rozpoviv-yakiy-produkt-i-chomu-fermeri-boyatsya-viroschuvati. (accessed 26 July 2025). [In Ukrainian].

20. European Hemp Association (2023). Hemp Fiber Market Price Analysis 2023. Brussels: EHA Press.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025
Прийнята до публікації 24.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 330.341.1:502.131.1 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-38-47**

ESG ТА ГЕОПОЛІТИЧНИЙ РИЗИК: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

Кузіна Р. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна, KU LEUVEN, Бельгія,
e-mail: ruslana.kuzina@kuleuven.be
ORCID: 0000-0002-7673-1868

Анотація. *У статті розглядається вплив війни в Україні на екологічні, соціальні та управлінські (ESG) результати, що створює глибокий геополітичний ризик (GPR) для сталого розвитку. Аналіз підкреслює, як геополітичні потрясіння дестабілізують світові економічні та соціальні системи, руйнують структури та порушують управління екологією. Дослідження концептуалізує GPR, акцентуючи на його економічному та соціальному вимірах, які посилюють вразливість суспільств. Екологічні наслідки конфлікту включають перебої на енергетичних ринках, що ускладнюють боротьбу зі зміною клімату, хоча й прискорюють перехід на відновлювані джерела енергії в деяких регіонах, а також послаблюють міжнародну співпрацю щодо екологічних угод. Економічний аналіз фіксує дестабілізацію світової торгівлі, інвестиційних потоків та фінансових ринків, посилення інфляційного тиску та нерівності. У соціальному плані конфлікт підриває постійність у надані основних послуг членам суспільства, соціальну згуртованість та посилює бідність, виявляючи структурні залежності, що перешкоджають прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку. Результати проведеного дослідження свідчать, що війна в Україні викриває фундаментальні слабкі місця глобальних систем ESG та підкреслюють нагальну потребу у стійких інституціях та посиленні міжнародної співпраці. Автор рекомендує зміцнити стійкість ESG до геополітичних ризиків шляхом посилення інституцій, прискорення переходу на відновлювану енергетику, диверсифікації ланцюгів поставок та підтримки фінансової стабільності.*

Ключові слова: *геополітичний ризик, ESG, економічна стабільність, соціальний розвиток, екологічна стійкість, енергетична безпека, сталий розвиток.*

.

ESG AND GEOPOLITICAL RISK: ECONOMIC, SOCIAL, AND ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF THE CONFLICT IN UKRAINE

Ruslana Kuzina, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine; KU LEUVEN, Belgium.
e-mail: ruslana.kuzina@kuleuven.be
ORCID: 0000-0002-7673-1868

Abstract. *This article examines the impact of the war in Ukraine on Environmental, Social, and Governance (ESG) outcomes, creating profound Geopolitical Risk (GPR) for sustainable development. The analysis emphasizes how geopolitical turmoil destabilizes global economic and social systems, damages structures, and disrupts environmental governance. The study conceptualizes GPR, focusing on its economic and social dimensions that exacerbate societal vulnerabilities. The conflict's environmental consequences include disruptions in energy markets, complicating climate change mitigation, while paradoxically accelerating the shift to renewable energy in some regions, and weakening international cooperation on environmental agreements. The economic analysis records the destabilization of global trade, investment flows, and financial markets, leading to increased inflationary pressure and inequality. Socially, the conflict undermines essential services, social cohesion, and exacerbates poverty, exposing structural dependencies that hinder progress toward achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). The paper argues that the war in Ukraine reveals fundamental weaknesses in global ESG systems and highlights the urgent need for resilient institutions and strengthened international cooperation. Based on the findings, it is recommended to bolster ESG resilience against geopolitical risks by strengthening institutions, accelerating the transition to renewable energy, diversifying supply chains, and maintaining financial stability.*

Keywords: *geopolitical risk, ESG (Environmental, Social, and Governance), economic stability, social development, environmental sustainability, energy security, sustainable development.*

JEL Classification: O130; F640; F510; Q560

Постановка проблеми. Нещодавні дослідження демонструють зростаючий академічний інтерес до взаємозв'язку між геополітичним ризиком (далі −ГПР) та сталим розвитком, з особливим акцентом на те, як конфлікт змінює економічні, соціальні та екологічні системи. Розгляд такого взаємозв’язку є дуже актуальною науковою проблемою і предметом багатьох дискусій.

Аналіз досліджень та публікацій останніх років. Проблемами сталого розвитку займається значна кількість науковців, зокрема такі дослідники, як Калдара та Яков'єлло [5], удосконалили концептуалізацію ГПР, розрізняючи геополітичні загрози та дії, пропонуючи більш нюансоване розуміння того, як ризик розвивається в умовах конфлікту. Сучасні роботи також підкреслюють регіональну неоднорідність впливу ГПР, наголошуючи на вразливості країн зі слабшими інституціями та крихкими соціальними системами [8; 29]. Значна кількість наукових праць містить у собі дослідження впливу геополітичної нестабільності на світові енергетичні ринки, документуючи серйозну волатильність цін на нафту та газ та її наслідки для переходу на відновлювану енергетику [25; 31]. Дослідження, присвячені управлінню екологією, підкреслюють, як конфлікти, особливо війна в Україні, підривають міжнародні кліматичні угоди та ускладнюють глобальну співпрацю [3; 18]. Економічні дослідження зосереджувалися на порушених торговельних потоках, скороченні прямих іноземних інвестицій та нестабільності фінансових ринків, ілюструючи, як геополітичні потрясіння поширюються між секторами та регіонами [20; 28]. Нещодавні публікації також досліджують соціальний вимір конфлікту, включаючи шкоду людському капіталу, ослаблення соціальної згуртованості та поглиблення нерівності [22; 26]. Вчені наголошують, що геополітичні потрясіння перешкоджають прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку, особливо Цілей сталого розвитку 13 та Цілей сталого розвитку 16, дестабілізуючи інституції та уповільнюючи дії щодо зміни клімату [1; 17]. Загалом, науковці сходяться на висновку, що конфлікт в Україні є критичним прикладом для розуміння того, як геополітичні ризики змінюють результати ESG та виявляють структурні слабкості в глобальних системах сталого розвитку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Центральним завданням цього дослідження є визначення того, як війна в Україні впливає на результати, пов'язані з ESG, в усіх економічних, соціальних та екологічних вимірах сталого розвитку. Зокрема, дослідження спрямоване на виявлення механізмів, за допомогою яких геополітичні ризики змінюють економічну стабільність, порушують соціальний розвиток та змінюють екологічну політику та дії щодо зміни клімату. Дослідження також має на меті оцінити, як ці багатовимірні впливи виявляють вразливості в існуючих ESG-рамках, та окреслити умови, необхідні для зміцнення інституційної, економічної та екологічної стійкості перед обличчям геополітичної нестабільності.

Мета статті полягає у дослідженні, як війна в Україні формує результати, пов’язані з ESG, генеруючи геополітичні ризики, що впливають на економічну стабільність, соціальний розвиток та екологічну стійкість. Дослідження має на меті проаналізувати механізми, за допомогою яких ці ризики порушують ключові компоненти сталого розвитку, та визначити напрямки політики, які можуть підвищити інституційну, економічну та екологічну стійкість в умовах геополітичної нестабільності.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено кілька взаємопов'язаних дослідницьких завдань. По-перше, було проаналізовано новітні наукові підходи до визначення геополітичного ризику (ГПР) з метою визначення його актуальності для сталого розвитку в економічних, соціальних та екологічних вимірах. Потім у дослідженні розглянуто екологічні наслідки війни в Україні, зосереджуючись на порушеннях роботи енергетичних ринків, управлінні кліматичними ризиками та прогресі в досягненні Цілі сталого розвитку 13. Увага також була приділена оцінці економічних наслідків геополітичної нестабільності, включаючи зміни в торговельних потоках, скороченні іноземних інвестицій, волатильності фінансових ринків та обмеженні інновацій. Крім того, у дослідженні проведено аналіз соціальних наслідків конфлікту, таких як порушення роботи основних послуг, руйнування соціальної згуртованості та поглиблення нерівності. Подальше завдання включало оцінку того, як геополітичні ризики, виявлені внаслідок конфлікту в Україні, впливають на застосування ESG та виявляють вразливості в глобальному управлінні сталим розвитком. Нарешті, у дослідженні сформульовано пропозиції, спрямовані на зміцнення інституційної, економічної та екологічної стійкості та покращення інтеграції принципів ESG в умовах геополітичної невизначеності.

Основний матеріал. Геополітичний ризик (ГПР) стосується потенційних збоїв, спричинених політичними, економічними, соціальними та екологічними силами, які дестабілізують регіони та відбиваються в глобальних системах. Зазначені ризики проявляються через конфлікти, тероризм, політичну нестабільність та міжнародну напруженість, підриваючи не лише глобальну стабільність, але й соціальну структуру та економічну стійкість постраждалих держав. Сучасні конфлікти, такі як російсько-українська

та ізраїльсько-палестинська війни, демонструють, як геополітичні потрясіння можуть одночасно завдавати шкоди економіці, дестабілізувати енергетичні ринки, послаблювати управління та чинити величезний тиск на гуманітарні системи, зрештою посилюючи невизначеність як для суспільств, так і для ринків. ГПР охоплює загрозу, реалізацію та ескалацію несприятливих подій, таких як війна, тероризм та дипломатична напруженість, які порушують міжнародні відносини та економічну стабільність [5]. Раніше визначення зосереджувалися переважно на територіальних суперечках та суперництві держав [29], але ця концепція розширилася і тепер включає сучасну невійськову динаміку влади, яка досі глибоко впливає на глобальні економічні та соціальні системи. Важливо, що наслідки ГПР суттєво відрізняються залежно від регіону, оскільки вони взаємодіють з місцевими економічними структурами, соціальною вразливістю та інституційним потенціалом [8]. Це означає, що громади зі слабшими соціальними системами або нестабільною економікою стикаються з непропорційно вищими ризиками. Добре встановлене розмежування в дослідженнях ГПР полягає в розрізненні геополітичних загроз (ГПРЗ) та геополітичних дій (ГПРД). ГПРЗ стосується потенційних ризиків, таких як ескалація військової напруженості або ядерні загрози, які формують очікування, впливають на поведінку інвесторів та збільшують невизначеність у процесі розробки політики. На противагу цьому, ГПРД представляє реалізовані руйнівні події, такі як війна або терористичні атаки, які негайно та помітно впливають на суспільства та економіку [5]. Наприклад, під час російсько-українського конфлікту ГПРЗ включає глобальні побоювання щодо ескалації, тоді як ГПРД фіксує прямі потрясіння для енергопостачання, інфраструктури та торгівлі. Економічні наслідки геополітичних ризиків є особливо серйозними. Енергетичні ринки є надзвичайно вразливими, оскільки конфлікти порушують ланцюги поставок та створюють волатильність цін на такі товари, як сира нафта та природний газ [31]. Зазначена волатильність ускладнює як макроекономічну стабільність, так і довгострокові інвестиції в чисті енергетичні системи. Фінансові ринки також різко реагують: підвищений ризик призводить до коливань інвестицій, нестабільних валютних курсів та зниження довіри до ринку. Цікаво, що певні сектори, такі як фінансові послуги та інформаційні технології, можуть демонструвати стійкість у турбулентні періоди, як це показано на прикладі поведінки ринку в США [6; 20]. Тим часом, перебої у світовій торгівлі посилюють економічну нерівність та перешкоджають зростанню, оскільки ланцюги поставок руйнуються, а регіональні відмінності зростають [1]. Сучасні методи оцінки геополітичних напруженостей, такі як аналіз частоти новинних статей про геополітичну напруженість, надають уявлення про те, як суспільства, інвестори та політики сприймають ризик у режимі реального часу [5]. Такі інструменти, як Geo-Risk Regressor, допомагають оцінити, як зазначені ризики впливають на ринкові показники та громадські настрої [23]. Такі підходи, засновані на даних, є важливими для розуміння не лише геополітичних подій, але й соціальних та економічних реакцій, які вони викликають. Враховуючи зростаючий попит на енергію у світі та обмежені природні ресурси, енергетичний сектор залишається ключовою сферою досліджень ГПР. Геополітична напруженість посилює перебої в постачанні, підриває цінову стабільність та загрожує екологічній стійкості [31]. Вказані збої каскадно поширюються на економіку та суспільства, посилюючи енергетичну бідність, збільшуючи нерівність та дестабілізуючи соціальні основи, від яких залежить сталий розвиток.

Найважливіше те, що наслідки ГПР виходять далеко за рамки безпосередніх ринкових потрясінь. Вони впливають на довгостроковий прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), зокрема тих, що стосуються бідності, нерівності, доступу до енергії, екологічної стійкості та сильних інституцій. Геополітична нестабільність порушує стратегічне планування, послаблює інституційний потенціал та посилює соціальну та економічну нерівність, перешкоджаючи прогресу в досягненні таких цілей ЦСР, як скорочення бідності (ЦСР 1), доступ до чистої енергії (ЦСР 7), зменшення нерівності (ЦСР 10), боротьба зі зміною клімату (ЦСР 13) та мир і сильні інституції (ЦСР 16) [1]. Наприклад, російсько-українська війна сприяла глобальній продовольчій небезпеці, зростанню цін на енергоносії та нестабільності в екологічному управлінні, тоді як ізраїльсько-палестинський конфлікт продовжує підривати регіональну соціальну згуртованість та розвиток. У сфері охорони навколишнього середовища, ГПР перешкоджає передачі зелених технологій – важливого компонента дій щодо зміни клімату в рамках Цілі сталого розвитку 13. Політична напруженість обмежує прямі іноземні інвестиції (ПІІ), порушує канали імпорту та уповільнює впровадження «чистих технологій», особливо в країнах, що розвиваються [6]. Зміцнення внутрішнього технологічного потенціалу та захист прав інтелектуальної

власності можуть допомогти пом'якшити вказані бар'єри, хоча геополітична співпраця залишається критично важливою [6]. Більше того, ГПР сприяє зростанню викидів вуглецю на основі споживання, особливо в країнах з високим рівнем викидів [17]. Рішуча екологічна політика може пом'якшити вказані наслідки, підкреслюючи важливість стабільних структур управління в рамках Цілі сталого розвитку 13. Соціальні та економічні аспекти ГПР є однаково важливими. Геополітичні потрясіння загрожують економічному розвитку, провокують енергетичну небезпеку та дестабілізують глобальні ланцюги поставок − усі фундаментальні стовпи сталого розвитку [16]. Бізнес реагує консервативними стратегіями управління витратами, що ще більше обмежує інновації та довгострокові інвестиції [27]. У соціальному плані геополітичні кризи посилюють нерівність, послаблюють системи соціального захисту, поглиблюють бідність і чинять величезний тиск на крихкі громади – умови, які безпосередньо перешкоджають прогресу в досягненні Цілі сталого розвитку 16. Хоча виклики, що виникають внаслідок ГПР, є суттєвими, вони підкреслюють необхідність посилення співпраці, стійких соціальних систем та надійних економічних інституцій. Розробляючи політику, яка зміцнює соціальну стабільність, забезпечує стале економічне зростання та зміцнює інституційний потенціал, уряди та глобальні суб'єкти можуть підвищити стійкість до геополітичних потрясінь. Інтеграція міцних екологічних, економічних та соціальних структур, узгоджених з Цілями сталого розвитку 13 та 16, є важливою для подолання геополітичних складнощів та підтримки більш справедливого та сталого майбутнього.

Геополітичні ризики, що виникають внаслідок війни в Україні, глибоко змінили екологічну політику, дії щодо зміни клімату та глобальну енергетичну динаміку. Конфлікт демонструє, як війна може одночасно прискорити енергетичні переходи в певних регіонах, але водночас ускладнити міжнародну співпрацю у сфері клімату. Зі загостренням геополітичної напруженості вона впливає на кліматичні стратегії, розвиток відновлюваної енергетики та ефективність екологічних угод, спрямованих на підтримку глобальної стійкості. російсько-українська війна чітко ілюструє вказану подвійність: з одного боку, вона спонукала країни з високим рівнем доходу прискорити перехід до відновлюваної енергетики; з іншого боку, вона фрагментувала геополітичні альянси та послабила глобальну координацію з питань клімату. Тому цей конфлікт став визначальним прикладом того, як геополітична нестабільність безпосередньо впливає на управління екологією та реалізацію кліматичної політики. Більше того, геополітична напруженість, така як та, що оточує Україну, змінює доступ до природних ресурсів та дестабілізує світові енергетичні ринки, підкреслюючи зв'язок між політичною стабільністю та екологічною стійкістю. Конфлікти щодо стратегічних ресурсів – будь то енергетичні резерви, сировина чи вода – посилюють геополітичне суперництво та перешкоджають міжнародним зусиллям щодо просування шляхів відновлюваної енергетики та сталого розвитку [3]. Наведені збої підкреслюють нагальність посилення екологічного управління в дискусіях щодо геополітичних ризиків. Без такої інтеграції політичні кризи можуть легко зірвати прогрес у досягненні кліматичних цілей. Зумовлені перебоями з імпортом викопного палива з росії, багато європейських та інших країн з високим рівнем доходу прискорили перехід до систем відновлюваної енергетики та підвищення ефективності [9; 25]. Хоча окреслені події відповідають довгостроковим цілям сталого розвитку, вони також мотивовані нагальними економічними та безпековими проблемами. Глобальна реакція на конфлікт в Україні демонструє, як енергетична небезпека може посилити попит на чистіші та стійкіші енергетичні рішення, посилюючи ширший рух до відновлюваних джерел енергії як інструменту економічної та стратегічної стабільності [2]. Екологічні наслідки війни виходять за рамки енергетичних переходів і впливають на ширші зусилля щодо пом'якшення зміни клімату. Енергетичні кризи, спричинені конфліктом, у деяких випадках призвели до короткострокового скорочення викидів вуглецю через обмежене споживання викопного палива та прискорене впровадження відновлюваних джерел енергії [9]. Однак довгострокова траєкторія дій щодо зміни клімату залишається невизначеною. Вона, значною мірою, залежить від стабільних цін на викопне паливо, тривалості геополітичної нестабільності та еволюційного характеру глобальних альянсів. Наприклад, зміцнення економічних зв'язків між Китаєм та росією після війни може вплинути на кліматичні переговори та загальну ефективність міжнародної співпраці у сфері клімату [25]. Одна з найважливіших екологічних проблем, спричинених війною в Україні, стосується ослаблення міжнародних екологічних угод. Геополітичний конфлікт порушує усталені рамки співпраці, змінює економічні залежності та змінює розподіл сил, що лежить в основі глобального управління кліматом [18]. Зазначений розкол знижує можливості міжнародної спільноти вирішувати

транскордонні екологічні загрози, такі як зміна клімату. Зі зростанням геополітичної напруженості багатосторонні угоди стають складнішими для виконання, а колективні дії страждають [18]. Таким чином, війна в Україні являє собою складну картину: хоча вона виявила вразливість залежності від викопного палива та сприяла переходу на відновлювані джерела енергії, вона також перешкоджала глобальним зусиллям щодо боротьби зі зміною клімату, розколюючи альянси та посилюючи геополітичну невизначеність. Вказана динаміка підкреслює необхідність стійких, адаптивних екологічних угод, які можуть витримувати геополітичні потрясіння та підтримувати прогрес у досягненні Цілі сталого розвитку 13 (діяльність у сфері клімату). Зміцнення глобальної співпраці та безпосереднє вирішення геополітичних ризиків є важливими для забезпечення збереження імпульсу до сталого розвитку, незважаючи на постійну нестабільність.

Геополітичні ризики, спричинені війною в Україні, призвели до глибоких та далекосяжних економічних наслідків, змінивши світові торговельні потоки, структури інвестування, фінансову стабільність та ширшу траєкторію сталого розвитку. Як один із найбільш руйнівних конфліктів останніх десятиліть, російсько-українська війна продемонструвала, як геополітичні потрясіння можуть каскадно поширюватися на світову економіку – безпосередньо через збої в ланцюгах поставок та опосередковано через підвищення сприйняття глобальних ризиків. Економічна турбулентність, спричинена конфліктом, підкреслює критичну важливість міжнародної співпраці та Цілей сталого розвитку (ЦСР) для стабілізації глобальних систем та зменшення вразливостей. Війна серйозно порушила світові торговельні потоки, особливо в енергетиці та сільському господарстві – секторах, що є центральними для глобальних ланцюгів поставок. Дефіцит енергії та різке зростання цін на продукти харчування призвели до економічної нестабільності, яка впливає як на розвинені, так і на країни, що розвиваються [28]. Санкції проти росії поглибили торговельну напруженість та посилили невизначеність на регіональних та світових ринках, фрагментуючи економічні відносини та ставлячи під сумнів самі основи багатосторонньої співпраці, необхідної для сталого розвитку [28]. Наведені зміни ілюструють, як геополітичні ризики в Україні відлунюють далеко за межами безпосередньої зони конфлікту. Іноземні інвестиції також зазнали істотних зменшень. Підвищений геополітичний ризик стримує прямі іноземні інвестиції (ПІІ), знижуючи економічну активність у регіонах, що зазнають конфліктів [21]. У відповідь транснаціональні корпорації (ТНК) часто диверсифікують портфелі або створюють місцеві партнерства як захисні стратегії [21]. Однак, хоча ці заходи зменшують короткостроковий корпоративний ризик, вони не вирішують ширших структурних економічних проблем, спричинених геополітичною нестабільністю. Ринки, що розвиваються, стикаються з непропорційним впливом цих ризиків. Війна в Україні посилила валютну волатильність і створила додаткове навантаження на банківські системи країн, що розвиваються [20]. На відміну від розвинених економік, де геополітичні потрясіння переважно впливають на фондові ринки, країни, що розвиваються, переживають глибші структурні збої. Вказана нерівність підкреслює нагальну потребу в цілеспрямованій політиці, спрямованій на зміцнення фінансової стійкості та підтримку макроекономічної стабільності в регіонах з низьким рівнем доходу. Банківські кризи є ще одним серйозним наслідком геополітичної нестабільності. Тривалий конфлікт підвищує ймовірність збоїв фінансової системи, підриваючи економічне зростання та соціальне благополуччя [7]. Наслідки війни поширюються на сусідні країни, посилюючи регіональну фінансову нестабільність та ще більше перешкоджаючи прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку [7]. Наведені події підкреслюють необхідність зміцнення інституційних рамок та сприяння миру для підтримки економічної стійкості. У ширшому сенсі, війна в Україні посилила волатильність світового фінансового ринку. Настрої інвесторів, ціни на активи та обмінні курси були дуже чутливими до розвитку конфлікту. Перебої з постачанням російської енергії спричинили екстремальні коливання світових цін на сировинні товари, зокрема на нафту та газ. Залежність Європи від російської енергії поглибила волатильність ринку та дестабілізувала енергозалежні економіки [11; 32]. Виявлена нестабільність підриває глобальний перехід до відновлюваної енергії – важливого елемента Цілі сталого розвитку 13 – одночасно виявляючи вразливості економік, що базуються на викопному паливі. У періоди підвищеної геополітичної напруженості, включаючи як анексію Криму, так і триваючий конфлікт, інвестори перенаправляли капітал з ризикованих активів до безпечніших альтернатив, таких як облігації (GE, 20–24). Зазначена нами «втеча в безпеку» збільшує волатильність у секторах, тісно пов'язаних з конфліктом, зокрема в енергетиці та обороні. Реакції на фінансових ринках G7 додатково ілюструють, наскільки глибоко взаємопов'язані глобальні економічні системи та наскільки сильно на

них впливає геополітична нестабільність [21]. Волатильність обмінного курсу є ще однією серйозною проблемою. Війна порушила роботу валютних ринків, особливо в країнах, що розвиваються, з високою залежністю від російської енергії та підвищеною політичною невизначеністю [11; 23]. Тому сильні, стабільні інституції є важливими для пом'якшення негативного економічного впливу геополітичних потрясінь та досягнення цілей, пов'язаних з Цілями сталого розвитку.

Довгострокові економічні наслідки війни виходять далеко за рамки безпосередніх збоїв. Тривалі конфлікти спричиняють значне скорочення ВВП та сплески інфляції через негативні шоки пропозиції, що погіршують виробництво та торгівлю [14]. Країни, географічно чи економічно близькі до України, стикаються з особливо серйозними збоями, які впливають на торговельну інтеграцію та інновації. Збільшення торговельних витрат та зниження поширення технологій перешкоджають інноваціям та сталому зростанню [21]. Втрати добробуту особливо гострі в регіонах з низьким рівнем доходу, посилюючи глобальну нерівність. Санкції, запроваджені у відповідь на конфлікт, ще більше ускладнюють світове економічне середовище. Хоча санкції мали на меті чинити тиск на росію, вони не досягли бажаних геополітичних результатів. Натомість росія зміцнила економічні зв'язки з Китаєм та Індією, підтримуючи помірне економічне зростання [14; 24]. Водночас, санкції наклали економічні витрати на держави, на які вони не поширювалися, включаючи торговельні втрати для країн Західної Європи, таких як Німеччина [24]. Гуманітарні наслідки є особливо значними: санкції часто посилюють бідність та погіршують стан здоров'я в державах, на які поширюються санкції [23]. Визначені результати підкреслюють складність санкцій як геополітичних інструментів та вказують на необхідність альтернативних стратегій, які надають пріоритет глобальній економічній взаємозалежності та стабільності. Війна в Україні також впливає на глобальний прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі сталого розвитку 13 (діяльність у сфері клімату). Геополітична нестабільність підриває міжнародну співпрацю у сфері клімату, затримуючи колективні реакції на екологічні проблеми. Фрагментація альянсів ускладнює виконання міжнародних кліматичних угод, але водночас мотивує деякі держави прискорювати перехід на відновлювані джерела енергії в прагненні до енергетичної безпеки. Цей подвійний ефект підсилює нагальність інтеграції дій у сфері клімату з пом'якшенням наслідків конфліктів для забезпечення сталого прогресу у досягненні Цілі сталого розвитку 13, незважаючи на геополітичну турбулентність. Загалом, геополітичні ризики, що виникають внаслідок війни в Україні, глибоко порушують світову економічну систему, фінансові ринки та ширшу архітектуру сталого розвитку. Їхній побічний вплив на торгівлю, інвестиції, інновації та енергетичні переходи виявляє глибокий взаємозв'язок між економічними та екологічними цілями. Вирішення зазначених системних вразливостей – шляхом зміцнення інституцій, стійких економічних рамок та міжнародної співпраці – має важливе значення для просування сталого розвитку та забезпечення стабільнішого глобального майбутнього.

Геополітичні ризики, спричинені війною в Україні, мали далекосяжні наслідки для соціального розвитку, порушуючи роботу основних державних послуг, послаблюючи згуртованість громади та поглиблюючи економічні труднощі. Вказані соціальні наслідки, взаємопов'язані з політичною та економічною нестабільністю, створюють серйозні перешкоди для довгострокового сталого розвитку та підкреслюють важливість зміцнення основ Цілі сталого розвитку 16 (Мир, справедливість та міцні інституції). В українському контексті конфлікт демонструє, як геополітичні потрясіння можуть підірвати соціальні системи, необхідні для стійкості, рівності та інклюзивного зростання. Одним із найсерйозніших соціальних наслідків конфлікту є порушення роботи основних послуг, таких як освіта та охорона здоров'я. Вказані системи є основоположними для формування людського капіталу та добробуту суспільства, проте тривала нестабільність пошкодила соціально-економічну інфраструктуру України та обмежила її здатність надавати основні державні послуги. Руйнування шкіл, лікарень та громадських установ підриває майбутню економічну продуктивність та обмежує можливості для соціальної мобільності [22; 26]. Відновлення вказаних послуг вимагає скоординованих дій між національними органами влади, міжнародними організаціями та місцевими громадами для запобігання довгостроковим затримкам у розвитку. Війна також підірвала соціальну згуртованість, ключовий елемент стабільності та колективної стійкості. Геополітична нестабільність породжує недовіру, поляризацію та фрагментацію громад, що ускладнює відновлення та перебудову суспільств. Зі збереженням конфлікту розбіжності посилюються, а потенціал для тривалих циклів насильства зростає [26]. Ініціативи з розбудови миру та історичні

приклади примирення підкреслюють, що відновлення довіри − як у межах громад, так і між соціальними групами − є важливим для протидії роз'єднуючим наслідкам конфлікту [19]. Тому зміцнення соціальної згуртованості є центральним для досягнення Цілі сталого розвитку 16 після війни. Економічна стагнація та зростання бідності є ще одним важливим виміром соціального впливу війни. Перебої у виробництві, торгівлі та інвестиціях призвели до збільшення безробіття та поглиблення нерівності, наражаючи вразливі групи на підвищений ризик [10; 12; 13; 26; 30]. Зокрема, в Україні економічні втрати, спричинені конфліктом, підкреслюють необхідність комплексних стратегій відновлення, які поєднують економічну реабілітацію із соціальним захистом, що вимагає співпраці між державними установами, місцевими громадами та міжнародними партнерами для сприяння інклюзивному зростанню та розширення доступу до основних послуг [22]. Зусилля зі сталої реконструкції повинні бути зосереджені на маргіналізованих групах, щоб запобігти постійній бідності та зростанню нерівності. Геополітична напруженість також впливає на стратегії розвитку та політичні пріоритети, як про це свідчать історичні прецеденти в таких країнах, як Корея та Німеччина. Зміни в політичних інтересах, стратегічних пріоритетах та розподілі ресурсів можуть змінити ефективність програм розвитку та мати довгострокові наслідки для результатів соціального розвитку [15; 24]. Тому в українському контексті структури управління повинні бути стійкими до зовнішніх потрясінь, забезпечуючи відповідність зусиль соціального розвитку довгостроковим національним потребам, а не змінюваному геополітичному тиску. Вказана геополітична динаміка виходить за межі самої України. Війна змінила розподіл ресурсів для розвитку по всьому регіону. Наприклад, офіційна допомога щодо забезпечення розвитку (ОДР) Європейського Союзу пострадянському простору зросла в чотири рази між 2010 і 2020 роками, що відображає геополітичні пріоритети, а не суто міркування про розвиток [15]. Подібні закономірності спостерігаються в стратегіях розвитку таких країн, як Корея та Німеччина, де геостратегічні проблеми, особливо в таких регіонах, як Індо-Тихоокеанський регіон, формують розподіл фінансування соціального розвитку [12]. Хоча такий перерозподіл може служити стратегічним цілям, він може спричинити ризик відволікання ресурсів від ширших потреб соціального розвитку, що свідчить про необхідність балансування геополітичних цілей зі справедливим та сталим соціальним прогресом. Загалом, геополітичні ризики, пов'язані з війною в Україні, підкреслюють, як конфлікт руйнує соціальні інститути, поглиблює нерівність та обмежує довгостроковий розвиток. Вирішення цих проблем вимагає стійкого управління, інклюзивних стратегій відновлення та сталого міжнародного співробітництва, щоб забезпечити, щоб соціальний розвиток залишався центральним елементом постконфліктної відбудови та зусиль щодо сталого розвитку.

Висновки. Війна в Україні стала визначальним прикладом того, як геополітичні ризики можуть глибоко порушити екологічні, економічні та соціальні основи сталого розвитку. Як показано в цій статті, конфлікт змінив глобальну динаміку ESG таким чином, що виявив як давні структурні вразливості, так і нові можливості для стійкості. З екологічної точки зору, війна прискорила перехід на відновлювану енергетику в деяких регіонах, але водночас послабила міжнародну співпрацю в галузі клімату та посилила нестабільність на світових енергетичних ринках. Наведені суперечливі тенденції підкреслюють крихкість в управлінні екологією у випадку зіткнення з геополітичними потрясіннями. З економічної точки зору, конфлікт спричинив каскадні збої у світовій торгівлі, фінансових ринках та інвестиційних потоках. Волатильні ціни на сировину, нестабільність валют та ослаблена довіра інвесторів призвели до значних витрат як для розвинених, так і для країн, що розвиваються. Підвищений ризик також уповільнив розповсюдження технологій та інновації, підриваючи довгострокові шляхи до сталого економічного зростання. Наведена динаміка підтверджує необхідність сильніших економічних інституцій та більш надійних механізмів управління системними потрясіннями. З соціальної точки зору, конфлікт спустошив основні послуги, підірвав згуртованість громад та поглибив нерівність в Україні та сусідніх регіонах. Руйнування інфраструктури, переміщення населення та розпад соціальних мереж підкреслюють важливість стійких інституцій, здатних захищати людський капітал та сприяти інклюзивному розвитку. Зазначені соціальні наслідки безпосередньо загрожують прогресу в досягненні Цілі сталого розвитку 16 та перешкоджають ширшим зусиллям щодо побудови мирних, справедливих та стабільних суспільств. У сукупності екологічні, економічні та соціальні наслідки війни в Україні показують, якою мірою геополітичні ризики можуть підірвати основи сталого розвитку. Вони також ілюструють обмеження чинних ESG-систем, які залишаються нерівномірно оснащеними для передбачення або пом'якшення наслідків

геополітичної нестабільності. У майбутньому зміцнення ESG-стійкості вимагатиме більшої міжнародної співпраці, узгодженості політики та інвестицій в розвиток інституцій, які здатні керувати складними транскордонними ризиками. Інтегруючи принципи ESG в управління геополітичними ризиками, світова спільнота може краще захистити прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку та підтримувати більш безпечне, справедливе та екологічно стабільне майбутнє.

Перспективи подальшого розвитку у вищезазначеному напряму включають розширення емпіричних досліджень механізмів стійкості ESG у регіонах, що постраждали від конфліктів, та вдосконалення методології оцінки геополітичних ризиків у рамках сталого розвитку. Майбутні дослідження повинні оцінювати ефективність довгострокових інституційних реформ; міжнародних угод щодо клімату та розвитку під геополітичним тиском, а також роль інноваційних фінансових інструментів у стабілізації вразливих економік. Особливу увагу слід приділяти порівняльному аналізу різних конфліктів, щоб краще зрозуміти, як ESG-системи можуть адаптуватися до тривалої геополітичної нестабільності.

Список літератури / References

1. Aiswarya S., Muthumeenakshi M. Exploratory bibliometric analysis on geopolitical risk. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*. 2024. № 5(4). P. 1180-1197. DOI: https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i04.01652 URL: https://www.irjms.com/wp-content/uploads/2024/10/Manuscript_IRJMS_01652_WS.pdf (дата звернення 15.10.2025).
2. Bohlmann J., & Inglesi-Lotz R. The geopolitics of energy and globalisation. In Routledge Handbook of Energy Policy. 2024. P. 225-241. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003460459-13 URL: https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003460459-13/geopolitics-energy-globalisation-jessika-bohlmann-roula-inglesi-lotz (дата звернення 15.10.2025).
3. Borozan D. Do geopolitical and energy security risks influence carbon dioxide emissions? Empirical evidence from European Union countries. *Journal of Cleaner Production.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140834 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652624002816?via%3Dihub (дата звернення 10.10.2025).
4. Brundtland G. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427. 1987. URL: https://digitallibrary.un.org/record/133790?ln=ru&v=pdf (дата звернення 01.10.2025).
5. Caldara D., & Iacoviello M. Measuring geopolitical risk. *American Economic Review.* 2022. № 112(4). P. 1194-1225. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20191823 (дата звернення 03.10.2025).
6. Cheng P., Li K., Choi B., Xiao G., & Wang M. Impact of geopolitical risk on green international technology spillovers: FDI and import channels. *Heliyon*. 2024. № 10(17). e36972. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36972. URL: https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2824%2913003-4 (дата звернення 01.10.2025).
7. Compaoré A., Mlachila M., Ouedraogo R., & Sourouema S.. The impact of conflict and political instability on banking crises in developing countries. *IMF Working Paper.* 2020. № (041). 1. DOI: https://doi.org/10.5089/9781513530055.001.A001. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2020/english/wpiea2020041-print-pdf.pdf (дата звернення 29.09.2025).
8. Foglia M., Palomba G., & Tedeschi M. Disentangling the geopolitical risk and its effects on commodities: Evidence from a panel of G8 countries. *Resources Policy.* 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104056. URL: https://ideas.repec.org/a/eee/jrpoli/v85y2023ipbs0301420723007675.html (дата звернення 28.09.2025).
9. Harmsen M., Fragkiadakis D., Fragkos P., et al. How the Russian-Ukrainian war reshapes the climate policy context. Environmental Research Letters. 2024. DOI: https://doi.org/10.1088/1748-9326/ad9490. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/ad9490/pdf (дата звернення 28.09.2025).
10. Heal G. Endangered Economies. Columbia University Press. New York. 2016. 227 p.
11. Hossain A. T., Masum A. A., & Saadi S. The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia-Ukraine war. Finance Research Letters. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323011224?via%3Dihub (дата звернення 30.09.2025).
12. Howe B., & Klingebiel S. The impact of geopolitics on the field of development in Korea and Germany. In S. Klingebiel, T. Kalinowski, & N. Keijzer (Eds.), Emerging trends in international development and climate policy. Palgrave Macmillan, Cham. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-

3-031-65671-2_6 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-65671-2_6 (дата звернення 27.09.2025).
13. Islam N., Winkel J. Climate Change and Social Inequality, Working Paper 152, United Nations, Department of Economics and Social Affairs. 2017. URL: https://www.un.org/esa/desa/papers/2017/wp152_2017.pdf (дата звернення 27.09.2025).
14. Jakupec V. The sanctions wars: Impacts and consequences. In Dynamics of the Ukraine War. Contributions to International Relations. Springer, Cham. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-52444-8_5 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-52444-8_5 (дата звернення 25.09.2025).
15. Lee W. Y. The official development assistance policy of the European Union in the post-Soviet space: Geopolitical factors. Herald of the Russian Academy of Sciences. 2022. DOI: https://doi.org/10.1134/s1019331622120097. URL: https://link.springer.com/article/10.1134/S1019331622120097 (дата звернення 26.09.2025).
16. Li R., Feng R., & Li R. Does geopolitical risk impact sustainable development research? A perspective on linkage between geopolitical risk and sustainable development research. *Journal of Cleaner Production*. 2024. № 451. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141980. URL: https://www.researchgate.net/publication/379390061_Does_geopolitical_risk_impact_sustainable_development_research_A_perspective_on_linkage_between_geopolitical_risk_and_sustainable_development_research (дата звернення 4.10.2025).
17. Luo H., & Sun Y. Effects of geopolitical risk on environmental sustainability and the moderating role of environmental policy stringency. *Dental Science Reports*, 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-024-60773-5 URL: https://www.nature.com/articles/s41598-024-60773-5 (дата звернення 7.10.2025).
18. McGee T. K., & Penning-Rowsell E. C. (Eds.). Routledge Handbook of Environmental Hazards and Society(1st ed.). Routledge. 2022. DOI: https://doi.org/10.4324/9780367854584 URL: https://www.routledge.com/Routledge-Handbook-of-Environmental-Hazards-and-Society/McGee-Penning-Rowsell/p/book/9781032277707 (дата звернення 9.10.2025).
19. Midgley J. Conflict, peace and social development. In J. Midgley & M. Pawar (Eds.), Future directions in social development. Palgrave Macmillan, New York. 2017. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-44598-8_6. URL: https://www.springerprofessional.de/conflict-peace-and-social-development/11886172 (дата звернення 8.10.2025).
20. Nguyen Huu T., & Örsal D. K. Geopolitical risks and financial stress in emerging economies. *The World Economy.* 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/twec.13529. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/twec.13529 (дата звернення 8.10.2025).
21. Panazan O., & Gheorghe C. A. Impact of geopolitical risk on G7 financial markets: A comparative wavelet analysis between 2014 and 2022. Mathematics. 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/math12030370. URL: https://www.mdpi.com/2227-7390/12/3/370 (дата звернення 3.10.2025).
22. Petrukha N., Andrieiev A., et.al. Economic and social impacts of armed conflicts: Assessing the effects of military operations on development. *Edelweiss Applied Science and Technology.* 2024. № 8(6). P. 2270-2281. DOI: https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2424. URL: https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/2424 (дата звернення 9.10.2025).
23. Rao B. R. The impact of political events on currency exchange rates. Indian Scientific *Journal of Research in Engineering and Management*. 2024. № 8(9). P. 1-7. DOI: https://doi.org/10.55041/ijsrem37597 URL: https://ijsrem.com/download/the-impact-of-political-events-on-currency-exchange-rates/ (дата звернення 28.09.2025).
24. Sanandaji N. Blocking progress: The damaging side effects of economic sanctions. Social Science Research Network. 2018. DOI: https://doi.org/10.2139/SSRN.3853146. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3853146 (дата звернення 28.09.2025).
25. Schreurs M. A. Implications of the Russian War on Ukraine for climate policy and the geopolitics of energy. *Canadian Journal of European and Russian Studies.* 2023. DOI: https://doi.org/10.22215/cjers.v16i2.2765 URL: https://www.researchgate.net/publication/376098053_Implications_of_the_Russian_War_on_Ukraine_for_Climate_Policy_and_the_Geopolitics_of_Energy (дата звернення 28.09.2025).
26. Smith W. B. Impact of political instability on social development. *International Journal of Humanity and Social Sciences.* 2024. Vol. 3. Issue 2. P. 56-70. DOI: https://doi.org/10.47941/ijhss.2080 URL: https://carijournals.org/journals/IJHSS/article/view/2080/2474 (дата звернення 28.09.2025).

27. Srivast S., Guruprasath T., & Das S. Does geopolitical risk alleviate "sticky" cost behavior of firms? Evidence from India. *Preprint.* 2024. DOI: https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4297113/v1 URL: https://www.researchsquare.com/article/rs-4297113/v1 (дата звернення 29.09.2025).

28. Tian L. The impact of the Russia-Ukraine conflict on global economic stability and political security. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 2024. № 120 (1). DOI: https://doi.org/10.54254/2754-1169/120/20242466. URL: https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/16251 (дата звернення 25.09.2025).

29. Tuathail G.´O., Dalby S. Introduction: rethinking geopolitics: towards a critical geopolitics. In: Rethinking Geopolitics. Routledge. 2002. P. 13-27. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203058053/rethinking-geopolitics-simon-dalby-gearoid-tuathail (дата звернення 27.09.2025).

30. UN. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1. 2015. URL: https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html (дата звернення 25.09.2025).

31. Yang P., He Y., Oxley L., & Guo P. Exploring the influence of the geopolitical risks on the natural resource price volatility and correlation: Evidence from DCC-MIDAS-X model. *Energy Economics.* 2023. Vol. 129. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107204 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0140988323007028?via%3Dihub (дата звернення 3.10.2025).

32. Zhou Z. The impact of geopolitical conflicts on the volatility of the international financial markets. *Modern Economics & Management Forum*. 2024. № 5(4). P. 635-635. DOI: https://doi.org/10.32629/memf.v5i4.2536. URL. https://front-sci.com/journal/article?doi=10.32629/memf.v5i4.2536 (дата звернення 3.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025
Прийнята до публікації 06.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 657.01:332.012.332(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-48-55**

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

Старенька О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: starenkajaolga@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4098-9872

***Анотація**. Стаття присвячена дослідженню тенденцій розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах України. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, а також застосовано системний підхід. На підставі проведеного дослідження встановлено, що цифровізація облікових процесів у фінансових установах передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності облікових функцій. Цей процес охоплює впровадження таких технологій, як хмарні технології, блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних, які трансформують традиційні методи ведення бухгалтерського обліку. Проведений аналіз цифрових технологій засвідчив, що процес їх впровадження активно відбувається та призводить до значних трансформаційних процесів в управлінні фінансовими установами. Практично обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій стає сучасною тенденцією в умовах цифрової економіки, що зможе забезпечити цілісність даних, цілодобовий доступ до них, точність передачі інформації, віддалений доступ до даних. Доведено, що впровадження МСФЗ у фінансових установах стикається з рядом глибинних викликів. Необхідною умовою подолання бар'єрів є не лише технічне доопрацювання інфраструктури, а й зміна філософії звітності – від формального виконання вимог до усвідомленого управління фінансовою інформацією. Перспективи подальшого розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах пов'язані з інтеграцією цифрових інновацій, зміцненням внутрішнього контролю та формуванням нового типу бухгалтера-аналітика, здатного ефективно діяти у високотехнологічному фінансовому середовищі.*
***Ключові слова**: бухгалтерський облік, фінансові установи, цифровізація, міжнародні стандарти фінансової звітності, штучний інтелект, блокчейн.*

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING IN FINANCIAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

Olha Starenka, PhD in Economics, Associate Professor,Associate Professor of Accounting and Auditing, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail : starenkajaolga@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4098-9872

***Abstract.** The article is devoted to the study of issues related to the trends in the development of accounting in financial institutions. The purpose of the article is to study the current trends in the development of accounting in financial institutions of Ukraine. During the scientific research, methods of analysis, synthesis, generalization were used, and a systematic approach was also applied. Based on the research conducted, it was established that the digitalization of accounting processes in financial institutions involves the integration of modern information technologies to automate, optimize and increase the efficiency of accounting functions. This process includes the implementation of technologies such as cloud technologies, blockchain, artificial intelligence, big data analytics, which transform traditional accounting methods. The analysis of digital technologies showed that the process of their implementation is actively taking place and leads to significant transformational processes in the management of financial institutions. It is practically substantiated that the implementation of digital technologies is becoming a modern trend in the digital economy, which will be able to ensure data integrity, round-the-clock access to them, accuracy of information transmission, remote access to data. It has been proven that the implementation of IFRS in financial institutions faces a number of deep challenges. A necessary condition for overcoming barriers is not only technical refinement of the infrastructure, but also a change in the philosophy of reporting - from formal compliance to conscious management of financial information. The prospects for further development of accounting in financial institutions are associated with the integration of digital innovations, strengthening internal control and the formation of a new type of accountant-analyst, capable of operating effectively in a high-tech financial environment.*
***Keywords**: accounting, financial institutions, digitalization, international financial reporting standards, artificial intelligence, blockchain.*

JEL Classification: M400; M420

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку фінансово-кредитної системи України питання організації та удосконалення бухгалтерського обліку у фінансових установах набуває особливої актуальності. Сектор фінансових послуг – один із найдинамічніших сегментів економіки, де інформаційна достовірність, прозорість і своєчасність облікових

даних є ключовими факторами стабільності та довіри. Водночас постійні зміни у нормативно-правовій базі, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (далі – МСФЗ), активна цифровізація, а також вплив зовнішніх кризових факторів (зокрема воєнних і макроекономічних) створюють нові виклики для системи бухгалтерського обліку у фінансових установах.

Проблема полягає у тому, що традиційні підходи до ведення обліку часто не відповідають швидкості трансформацій фінансового ринку, складності фінансових інструментів і вимогам інвесторів до прозорості звітності. У результаті зростає ризик інформаційних викривлень, знижується якість управлінських рішень і виникають труднощі з порівнянністю фінансової звітності у міжнародному контексті. Отже, необхідне переосмислення теоретичних і методичних основ обліку у фінансових установах, орієнтоване на підвищення його аналітичної, контрольної та прогнозної функцій.

В умовах інтеграції України у світовий фінансовий простір підвищуються вимоги до достовірності облікових даних, уніфікації звітності та впровадження єдиних принципів оцінки активів, зобов'язань і фінансових результатів. Крім того, цифрова трансформація економіки висуває нові вимоги до автоматизації облікових процесів, формування єдиного інформаційного простору, кібербезпеки та компетентності облікових працівників. Обставини потребують глибокого аналізу тенденцій і проблем обліку у фінансових установах, зокрема у банківській, страховій та інвестиційній сферах, а також розробки адаптивних методичних рішень для підвищення ефективності облікової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику бухгалтерського обліку у фінансових установах досліджували як українські, так і зарубіжні вчені, серед яких: Т. М. Бороденко, А. Є. Буряченко, М. А. Гапонюк [1], О. С. Дика [2], Д. А. Ковалевич [3], О. В. Павленко [4], Ж. В. Прокопенко [5], також міжнародні автори – Г. Чжан [6], Ф. Каччолі,П. Барукка, Т. Кобаясі [7], М. Альфіфі, А. Файййз, А. Малик [8], Т. Кубаже, А. Харуна, Ф.Тагое, Д. Абоадже [9]. У працях цих науковців обґрунтовано методичні особливості оцінювання фінансових активів, формування резервів, розкриття інформації у звітності відповідно до МСФЗ. Водночас комплексне дослідження сучасних тенденцій, пов'язаних із цифровізацією обліку, автоматизацією звітності та управлінням фінансовими ризиками у вітчизняних умовах, залишається недостатньо розробленим.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених організації обліку у фінансових установах, низка аспектів цієї проблеми залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого теоретичного й методичного осмислення питання інтеграції цифрових технологій у процеси бухгалтерського обліку, автоматизації облікових процедур із використанням штучного інтелекту та блокчейн-рішень, а також розроблення адаптивних моделей облікової політики в умовах нестабільного економічного середовища.

Недостатньо дослідженими залишаються також проблеми гармонізації національних стандартів бухгалтерського обліку з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності для банківських і небанківських фінансових установ. Відсутність єдиної методології оцінювання фінансових інструментів, резервів під очікувані збитки та ризикових активів знижує порівнянність фінансової інформації та ускладнює аналітичне використання звітності. Крім того, недостатньо уваги приділяється питанням інформаційної безпеки, якості аналітичної інформації та розвитку професійних компетентностей бухгалтерів фінансового сектору в умовах цифрової трансформації. Отже, залишається актуальним подальше дослідження сучасних викликів обліку у фінансових установах, зокрема в частині поєднання міжнародних вимог, цифрових інновацій і потреб національної економіки.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку системи бухгалтерського обліку у фінансових установах України, визначення напрямів його вдосконалення в умовах цифровізації та міжнародної інтеграції.

Основний матеріал. Бухгалтерський облік у фінансових установах (банках, кредитних спілках, страховиках, інвестиційних компаніях тощо) – це систематична процедура збору, реєстрації, узагальнення, відображення та представлення інформації про активи, зобов'язання, капітал, доходи і витрати, яка здійснюється у процесі кредитних, депозитних, інвестиційних, страхових та інших фінансових операцій [2-5].

Особливість обліку у фінансових установах зумовлена тим, що основними ресурсами, якими вони оперують, є фінансові активи та зобов'язання, а не фізичні виробничі засоби чи товари. З огляду на це, бухгалтерський облік у таких установах має спрямовуватися не лише на внутрішній контроль та управлінську інформацію, але й на задоволення потреб

зовнішніх користувачів – акціонерів, вкладників, регуляторів і громадськості, створюючи якісну, достовірну, порівнянну та прозору фінансову інформацію (звітність). Крім того, облік у фінансових установах має особливу роль у забезпеченні фінансової стабільності, регуляторного нагляду, управлінні ризиками (кредитними, ліквідності, ринковими) – через цей аспект він набуває характеру стратегічного інструменту, а не просто «облікового процесу». Наприклад, Г. Чжан підкреслює, що саме через особливості банків (вразливість до банкрутства, регульованість, роль у створенні ліквідності) облік і звітність відіграють критичну роль у функціонуванні всієї банківської системи [6].

Основні риси та специфічні особливості бухгалтерського обліку у фінансових установах, представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні риси та специфічні особливості бухгалтерського обліку у фінансових установах

№ п/п	Основна риса	Зміст/ характеристика
1.	Переважання фінансових активів і зобов'язань	Баланс фінансових установ містить переважно фінансові інструменти – кредити, депозити, цінні папери, зобов'язання перед вкладниками, деривативи, що зумовлює специфіку визнання доходів, оцінювання активів, формування резервів під кредитні ризики та відображення процентних і непроцентних доходів.
2.	Високий ступінь регульованості	Фінансові установи діють у середовищі жорсткого регулювання – нагляд НБУ, вимоги до ліквідності, капіталу, прозорості. Облік адаптований до стандартів МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» та вимог резервування за очікуваними збитками, що забезпечує стабільність системи.
3.	Ліквідність, ризик, інформаційна асиметрія	Фінансові установи оперують великими ризиковими активами та зобов'язаннями, що вимагає особливих підходів до резервування, тестів на знецінення та управління ризиками ліквідності.
4.	Підвищена вимога до прозорості та порівнянності інформації	Передбачає суворе дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності і вимог регуляторних органів. Завдяки прозорості користувачі фінансової інформації – інвестори, кредитори, регулятори – можуть об'єктивно оцінити фінансовий стан установи, рівень ризиків і ефективність управління активами.
5.	Оцінювання фінансових інструментів і очікувані кредитні збитки	Застосування МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» вимагає оцінювання активів за справедливою вартістю та створення резервів під очікувані кредитні збитки, що ускладнює методологію обліку, особливо щодо деривативів, боргових цінних паперів, інструментів із фіксованою ставкою.
6.	Фокус на системних ризиках та інформаційних мережах	Фінансові установи взаємопов'язані через інтербанківські операції, деривативні позиції, платіжні системи, що формує мережеву структуру ризиків, яку необхідно враховувати в обліку. Дані обліку є частиною системи моніторингу фінансової стабільності.
7.	Спеціалізація фінансових продуктів і операційна складність	Фінансові установи працюють із різними спеціалізованими продуктами (кредити, страхові поліси, форекс-операції, деривативи), що потребує специфічних методів обліку, класифікації доходів, резервування.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [1-7]

Бухгалтерський облік у фінансових установах являє собою не просто реалізацію загальноприйнятих облікових принципів, а окрему, спеціалізовану систему, що має власну структуру, методику та регуляторне забезпечення. Його організація враховує специфіку фінансової діяльності, зокрема роботу з грошовими потоками, ризиками, ліквідністю та фінансовими інструментами, що потребує підвищеної точності, прозорості й контролю з боку державних і наглядових органів. Науковці наголошують, що саме специфіка діяльності фінансових установ зумовлює підвищену відповідальність за достовірність і повноту фінансової інформації, адже від цього залежить довіра інвесторів, вкладників і загальна стабільність фінансової системи [6]. Для українських фінансових установ це означає, що необхідно гармонізувати облікову політику з вимогами міжнародних стандартів фінансової

звітності, посилити внутрішній контроль, удосконалити процеси розкриття інформації та впровадження сучасних підходів до оцінювання фінансових інструментів, що має стати основою ефективного, надійного й прозорого бухгалтерського обліку у фінансовому секторі.

Фінансові установи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку економіки. Ефективна система бухгалтерського обліку є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення прозорості та довіри з боку стейкхолдерів. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації облікові процеси зазнають суттєвих трансформацій, що вимагає адаптації до нових викликів та стандартів.

Цифровізація облікових процесів у фінансових установах передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності облікових функцій. Процес охоплює впровадження таких технологій, як хмарні технології, блокчейн, штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних (Big Data), які трансформують традиційні методи ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Згідно з дослідженням С. Семенової, диджиталізація змінює процеси формування, опрацювання, інтерпретації, обміну та використання інформації у сфері обліку і фінансового прогнозування. Впровадження цифрових технологій дозволяє фінансовим установам підвищити точність облікових даних, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість фінансового аналізу [10].

Основними технологіями цифровізації обліку є:

– Хмарні обчислення – технології надають можливість зберігати та обробляти облікову інформацію на віддалених серверах, що забезпечує гнучкість, масштабованість та зниження витрат на IT-інфраструктуру. Хмарні рішення дозволяють фінансовим установам швидко адаптуватися до змін у законодавстві та облікових стандартах.

– Блокчейн – технологія розподіленого реєстру забезпечує незмінність та прозорість облікових записів, що критично важливо для фінансових установ. Блокчейн дозволяє зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру до фінансової звітності.

– Штучний інтелект та машинне навчання – технології використовуються для автоматизації рутинних облікових завдань, виявлення аномалій у фінансових даних та прогнозування фінансових показників. Застосування штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність облікових процесів та зменшити ймовірність помилок.

– Аналітика великих даних (Big Data) – обробка та аналіз великих обсягів фінансової інформації дозволяє виявляти тренди, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Big Data сприяє підвищенню якості фінансового планування та прогнозування [11].

Впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку фінансових установ стає ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Застосування інноваційних IT-рішень трансформує традиційні підходи до ведення обліку, забезпечуючи якісно новий рівень управління фінансовою інформацією.

Серед основних переваг цифровізації облікових процесів слід виокремити кілька ключових аспектів. По-перше, підвищення точності облікових даних за рахунок використання систем штучного інтелекту та машинного навчання, що мінімізує ризик помилок, автоматизує рутинні операції та підвищує надійність звітності. По-друге, забезпечення прозорості та довіри, бо технологія блокчейн створює незмінний цифровий реєстр облікових записів, що зміцнює контроль за достовірністю фінансової інформації з боку регуляторів, аудиторів та інвесторів. По-третє, гнучкість і масштабованість облікових систем – хмарні рішення надають можливість швидко адаптувати облікові процеси до змін у законодавстві, внутрішніх політиках банку чи макроекономічному середовищі.

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою викликів і ризиків, що потребують системного управління. Серед них: загрози кібербезпеки, які пов'язані зі зростанням обсягів фінансових даних у мережі, висока вартість впровадження інноваційних рішень, що включає інвестиції у технічну інфраструктуру, навчання персоналу та підтримку систем, а також дефіцит цифрових компетенцій серед бухгалтерів та фінансових аналітиків. Крім того, регуляторна невизначеність у сфері цифрових фінансових операцій може створювати правові ризики для установ, адже технологічні зміни часто випереджають оновлення законодавчих норм.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку у фінансових установах не лише модернізує процеси фіксації та аналізу фінансових даних, але й формує нову культуру

управління, що заснована на прозорості, швидкості реагування та глибокій аналітичності, що відповідає вимогам сучасного глобалізованого ринку.

Паралельно з цифровою трансформацією фінансових процесів важливим напрямом розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах є впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. Якщо цифровізація забезпечує технологічну основу для автоматизації обліку, то МСФЗ формують нормативно-методологічну базу, яка гарантує єдині підходи до обліку та звітності. Саме поєднання сучасних цифрових інструментів із принципами МСФЗ дозволяє фінансовим установам підвищити прозорість, порівнянність і довіру до фінансової інформації як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Важливим аргументом на користь впровадження МСФЗ є також відповідність законодавчим вимогам України. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», фінансова звітність за міжнародними стандартами є обов'язковою для публічних акціонерних товариств, банків, страховиків, а також для підприємств, що діють у видобувній галузі або є емітентами цінних паперів, допущених до біржового обігу [12].

Крім законодавчого підґрунтя, є також економічні мотиви переходу на МСФЗ. Застосування міжнародних стандартів підвищує інвестиційну привабливість фінансових установ України, що пов'язано з тим, що іноземні інвестори, зокрема інституційні, вимагають прозорої та стандартизованої фінансової звітності, яку можна легко зіставити з аналогічною інформацією в інших країнах.

Крім того, впровадження МСФЗ створює умови для ефективного управління ризиками, адже надає повнішу та релевантну інформацію про активи, зобов'язання, доходи та витрати установи. Це особливо актуально для банківського сектору, де якісне оцінювання фінансових інструментів, справедлива вартість активів, резерви під знецінення мають критичне значення для платоспроможності та надійності фінансової установи.

Застосування МСФЗ є також передумовою інтеграції до єдиного європейського економічного простору. Україна, як держава, що орієнтується на вступ до ЄС, зобов'язана гармонізувати свою систему бухгалтерського обліку та фінансової звітності відповідно до директив Європейського Союзу та вимог Європейської системи фінансової звітності [13].

Процес адаптації Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні триває вже понад два десятиліття, однак його практична реалізація супроводжується низкою як досягнень, так і викликів. З одного боку, запровадження МСФЗ забезпечує уніфікацію бухгалтерського обліку відповідно до міжнародної практики, що сприяє покращенню прозорості та інвестиційної привабливості національного фінансового сектору. З іншого – існує чимало бар'єрів, пов'язаних із технічними, інституційними та кадровими особливостями адаптації стандартів у реаліях української економіки.

Національний банк України, як регулятор, зобов'язує ліцензовані банки подавати фінансову звітність відповідно до МСФЗ у складі регулярної звітності. Також є вимога подавати аудиторські висновки, підготовлені відповідно до міжнародних стандартів аудиту МСА, що створює цілісну основу для оцінювання фінансової стійкості установ.

Попри значний прогрес у впровадженні Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні, фінансові установи продовжують стикатися з низкою серйозних викликів, що ускладнюють їх повноцінну адаптацію до міжнародних вимог. Такі виклики мають як технічний, так і організаційний характер, охоплюючи питання облікової політики, інформаційних систем, людських ресурсів та регуляторного середовища. Серед них можна виділити: недостатній рівень підготовки персоналу; складність тлумачення окремих стандартів; труднощі з ІТ-інфраструктурою; регуляторну фрагментарність; формалізацію підходів до звітності; відсутність національного механізму тлумачень.

Отже, впровадження МСФЗ у фінансових установах України стикається з рядом глибинних викликів, які потребують системної відповіді. Необхідною умовою подолання цих бар'єрів є не лише технічне доопрацювання інфраструктури, а й зміна філософії звітності – від формального виконання вимог до усвідомленого управління фінансовою інформацією. Державна підтримка, розвиток освіти, інституційна координація та підвищення культури корпоративного управління мають стати основою для поглибленої інтеграції МСФЗ у національну практику фінансових установ.

Як вже раніше було зазначено, фінансові установи, такі як банки, страхові компанії та інвестиційні фонди, мають специфічні вимоги до обліку, які зумовлені регуляторними нормами, потребами користувачів інформації та міжнародними практиками. Розвиток бухгалтерського обліку у фінансових установах може відбуватися завдяки вдосконаленню їх системи обліку, що критично важливо для забезпечення прозорості, точності та

відповідності стандартам. Основними напрямами вдосконалення є:

– Інтеграція цифрових технологій: впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації облікових процесів, таких як обробка транзакцій, управління ризиками та складання звітності, що дозволить підвищити точність даних та знизити витрати. Застосування аналітичних інструментів та алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників, управління ризиками та виявлення аномалій у фінансових даних. Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки фінансових транзакцій, що може зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру клієнтів.

– Відповідність регуляторним вимогам: забезпечення відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності та специфічним вимогам регуляторів.

– Задоволення потреб користувачів інформації: розробка адаптивних форм звітності, які можуть бути налаштовані відповідно до специфічних потреб різних груп користувачів. Забезпечення легкого доступу до фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін, включаючи публікацію звітів в онлайн-форматах, що дозволить підвищити їх прозорість.

– Вдосконалення внутрішнього контролю: розробка та впровадження ефективних систем внутрішнього контролю для запобігання шахрайству та помилкам у фінансовій звітності, що включає регулярні перевірки та аудит. Впровадження системи оцінювання ризиків, щоб ідентифікувати та управляти фінансовими ризиками, такими як кредитний, ринковий та операційний ризики.

– Підвищення кваліфікації персоналу: регулярне навчання та підвищення кваліфікації обліковців та фінансових аналітиків щодо нових стандартів, технологій та практик, що допоможе зберегти конкурентоспроможність підприємства [14].

– Інтеграція екологічних та соціальних стандартів: інтеграція принципів соціальної відповідальності у фінансову звітність, що дає можливість підприємствам демонструвати свою прихильність до сталого розвитку.

Висновки. Сучасна система бухгалтерського обліку у фінансових установах зазнає глибоких трансформацій під впливом цифровізації, міжнародної стандартизації та підвищення регуляторних вимог. Основні тенденції розвитку полягають у впровадженні МСФЗ, автоматизації облікових процесів, переході до інтегрованої звітності та посиленні аналітичної функції обліку. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і Big Data, змінюють підходи до фіксації, оцінювання та контролю фінансової інформації, підвищуючи її достовірність і прозорість. Водночас зумовлює нові виклики – зокрема, потребу у кібербезпеці, кадровій підготовці та регуляторній гармонізації. Перспективи подальшого розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах пов'язані з інтеграцією цифрових інновацій, зміцненням внутрішнього контролю та формуванням нового типу бухгалтера-аналітика, здатного ефективно діяти у високотехнологічному фінансовому середовищі.

Список літератури

1. Бороденко Т. М., Буряченко А. Є., Гапонюк М. А. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3128/ 3051 (дата звернення 14.09.2025).

2. Дика О. С. Ідентифікація об'єктів облікового відображення діяльності небанківських фінансових установ: первинне спостереження та оцінка. *Проблеми економіки.* 2019. № 3. С. 233-239. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-233-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_3_31 (дата звернення 16.09.2025).

3. Ковалевич Д. А Організація фінансового обліку в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 988-991. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/170.pdf (дата звернення 17.09.2025).

4. Павленко О. В. Облік і звітність у банках : навч. посіб. Рівне. НУВГП. 2022. 336 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050445.pdf (дата звернення 18.09.2025).

5. Прокопенко Ж. В. Господарська діяльність небанківських фінансових установ як об'єкт нормативно-правового регулювання: облікові аспекти. 2017. *Агросвіт.* №8. С. 60-64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/ 8_2017/10.pdf (дата звернення 18.09.2025).

6. Zhang G. (2023). Models of Accounting Disclosure by Banking Institutions. *Foundations and Trends in Accounting*. Vol. 17: No. 3-4, pp. 173-300. DOI: http://dx.doi.org/10.1561/1400000071. URL: https://www.nowpublishers.com/article/Details/ACC-071 (дата звернення 18.09.2025).

7. Caccioli F., Barucca P, KobayashiT. (2018) Network models of financial systemic risk: a review. *Journal of Computational Social Science, Springer.* Vol. 1(1), pp. 81-114. DOI:

https://doi.org/10.1007/s42001-017-0008-3. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s42001-017-0008-3 (дата звернення 21.09.2025).

8. Alfify M., Faiyyaz A., Malik A. (2021). Unearthing the International Financial Reporting Standards (IFRS) in the Accounting Curriculum in Saudi Arabia – An Empirical Study. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. Vol 11. No 2. P. 1-16. DOI: https://doi.org/10.5296/ijafr.v11i2.18492 URL: https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/18492/14471. (дата звернення 22.09.2025).

9. Kubaje T., Haruna, A., Tagoe, F., Aboagye, D. (2024). Financial innovation and fintech in corporate finance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 28(6), 1-13. DOI: https://doi.org/10.54615/2231-7805.06. URL: https://www.abacademies.org/articles/financial-innovation-and-fintech-in-corporate-finance.pdf (дата звернення 25.09.2025).

10. Семенова С. Діджиталізація облікових процесів та фінансового прогнозування: досвід країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4381/4311. (дата звернення 24.09.2025).

11. Старенька О. М. Напрямки розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №10. С. 45-55. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-45-55. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/323/pdf/45-55.pdf (дата звернення 25.09.2025).

12. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення 25.09.2025).

13. Роєва О. С., Шепелюк В. А. Вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на розвиток національних систем обліку та звітності України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7-8 (320-321). С. 77-84. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-77-84. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/320-321/pdf/77-84.pdf (дата звернення 25.09.2025).

14. Григорів О., Дутчак І., Гордієнко, М. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3533/3463 (дата звернення 25.09.2025).

References

1. Borodenko, T. M., Buriachenko, A. Y., Haponiuk, M. A. (2023). Activities of non-bank financial institutions in the financial services market. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 3128/3051 (accessed 14 September 2025) [In Ukrainian].

2. Dyka, O. S. (2019). Identification of objects of accounting reflection of the activities of non-bank financial institutions: primary observation and assessment. *Problemy ekonomiky*, 3, 233-239. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-233-239. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_3_31 (accessed 16 September 2025) [In Ukrainian].

3. Kovalevych, D. A. (2017). Organization of financial accounting in banks. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 988–991. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/170.pdf (accessed 17 September 2025) [In Ukrainian].

4. Pavlenko, O. V. (2022). Accounting and reporting in banks: a textbook. Retrieved from: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050445.pdf (accessed 18 September 2025) [In Ukrainian].

5. Prokopenko, Zh. V. (2017). Economic activity of non-bank financial institutions as an object of regulatory and legal regulation: accounting aspects. *Ahrosvit*, 8, 60-64. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2017/10.pdf (accessed 18 September 2025) [In Ukrainian].

6. Zhang, G. (2023). Models of Accounting Disclosure by Banking Institutions. *Foundations and Trends in Accounting*, 17, 3-4, 173-300. DOI: http://dx.doi.org/10.1561/1400000071. Retrieved from: https://www.nowpublishers.com/article/Details/ACC-071 (accessed 18 September 2025).

7. Caccioli, F., Barucca, P, Kobayashi, T. (2018). Network models of financial systemic risk: a review. *Journal of Computational Social Science, Springer*, 1(1), 81-114. DOI: https://doi.org/10.1007/s42001-017-0008-3. Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1007/s42001-017-0008-3 (accessed 21 September 2025).

8. Alfify, M., Faiyyaz, A., Malik, A. (2021). Unearthing the International Financial Reporting Standards (IFRS) in the Accounting Curriculum in Saudi Arabia – An Empirical Study. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 11, 2, 1-16. DOI: https://doi.org/10.5296/ijafr.v11i2.18492. Retrieved from: https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijafr/article/view/18492/ 14471. (accessed 22 September 2025).

9. Kubaje, T., Haruna, A., Tagoe, F., Aboagye, D. (2024). Financial innovation and fintech in corporate finance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 28(6), 1-13. DOI: https://doi.org/10.54615/2231-7805.06. Retrieved from: https://www.abacademies.org/articles/financial-innovation-and-fintech-in-corporate-finance.pdf (accessed 25 September 2025).

10. Semenova, S. (2024). Digitalization of accounting processes and financial forecasting: experience of EU countries. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18 Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4381/4311. (accessed 24 September 2025) [In Ukrainian].

11. Starenka, O. M. (2024). Directions of development of digitalization of accounting in Ukraine. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu,* 10, 45-55. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-45-55. Retrieved from: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/323/pdf/45-55.pdf (accessed 25 September 2025) [In Ukrainian].

12. Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" vid 16 lypnia 1999 roku № 996-XIV. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/996-14#Text (accessed 25 September 2025) [In Ukrainian].

13. Roieva, O. S., Shepeliuk, V. A. (2024). The influence of international financial reporting standards on the development of national accounting and reporting systems of Ukraine. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7-8 (320-321), 77-84. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-77-84. Retrieved from: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/320-321/pdf/77-84.pdf (accessed 25 September 2025) [In Ukrainian].

14. Hryhoriv, O., Dutchak, I., Hordiienko, M. (2024). . Implementation of international accounting standards in the public sector of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3533/3463 (accessed 25 September 2025) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025
Прийнята до публікації 05.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 336.13:334.012.82(045) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-56-61**

ПРОБЛЕМИ І БАР'ЄРИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Баранова В. Г., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: vgbaranova58@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1724-957X

Перетяжко В. Є., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету фінансів та банківської справи Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: asyaalexin2004@gmail.com

***Анотація**. У статті досліджено проблеми та бар'єри інтеграційних процесів у фінансовому секторі України. Методологією дослідження стає системність у спостереженнях, монографічний метод. Проаналізовано динаміку та структуру прямих іноземних інвестицій (FDI) у 2020–2024 роках, зокрема їх галузевий розподіл та розподіл по країнах. Визначено основні проблеми, серед яких: нестабільність макроекономічного середовища, недостатня капіталізація банків, неповна адаптація міжнародних стандартів, відставання фінансової інфраструктури та низький рівень фінансової грамотності населення. Запропоновано розробка низки заходів щодо комплексної державної стратегії, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості, розвиток внутрішнього ринку капіталу та забезпечення стабільності регуляторного середовища.*
***Ключові слова**: інтеграційні процеси, фінансовий сектор, прямі іноземні інвестиції, міжнародні стандарти, фінансова інфраструктура, інвестиційна привабливість, стабільність.*

PROBLEMS AND BARRIERS OF INTEGRATION PROCESSES IN THE FINANCIAL SECTOR OF UKRAINE

Viktoriia Baranova, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Management and Stock Market, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: vgbaranova58@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1724-957X

Vasylisa Peretiazhko, Student of the second (master's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: asyaalexin2004@gmail.com

***Abstract.** The article examines the problems and barriers of integration processes in the financial sector of Ukraine. The methodology of the study is systematic observation, a monographic method. The dynamics and structure of foreign direct investment (FDI) in 2020–2024 are analyzed, in particular their sectoral distribution and distribution by country. The ownership structure of financial institutions (banks), which may serve as a barrier to the inflow of investment, is selectively examined. The main problems are identified, including: the instability of the macroeconomic environment, insufficient capitalization of banks, incomplete adaptation of international standards, lagging behind in financial infrastructure and low level of financial literacy of the population. The main trends in the movement of investments in the financial sector are statistically confirmed and barriers that may slow down the movement of capital are formulated, in particular, the ownership structure of financial institutions, delay in regulatory decisions, low transparency of judicial procedures, weak protection of property rights and contracts. It is proposed to develop a number of measures for a comprehensive state strategy aimed at increasing investment attractiveness, developing the domestic capital market and ensuring the stability of the regulatory environment. The successful integration of the financial sector of Ukraine will depend on the coordination of state policy, institutional capacity and the level of trust among financial entities, which will ensure a transparent, stable and competitive system capable of effectively interacting with global markets and attracting long-term investments. The formulated conclusions become tasks for the integration of the financial sector of Ukraine into the global space.*
***Keywords**: integration processes, financial sector, foreign direct investment, international standards, financial infrastructure, investment attractiveness, stability.*

JEL Classification: G180; G280; G320

Постановка проблеми. Питання інтеграції різних галузей економіки у теперішній час стають умовою фінансової стійкості та стабільності підприємств, корпорацій, середнього та малого бізнесу. З розвитком цифровізації та штучного інтелекту розмиваються границі

стосовно ефективності діяльності залежно від розміру суб'єкта господарювання: малий за розміром та кількістю співробітників бізнес іноді досягає більшого ефекту ніж потужні корпорації, але той факт, що тільки об'єднання (залучення) ресурсів викликає ефект масштабності успішної діяльності, стає беззаперечним. Варто зауважити, що бізнес шукає найбільш прибуткові сфери прикладання, що, у свою чергу, стимулює прискорення руху фінансових потоків. Разом з тим, певне відставання нормативної бази щодо свободи входження у ту чи іншу галузь стає проблемою розвитку економічних процесів, а іноді призводить до викривлення встановлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції української економіки до світового співтовариства присвячено чи мало публікацій та дискусій. Вкажемо на коло питань, які дискутувались на 9 традиційній конференції НБУ, присвяченій обговоренню економічних досліджень та питань економічної політики [1]. Проблеми конкурентоспроможності фінансового сектору, які досліджуються з метою вирішення, також безпосередньо пов'язуються з процесами інтеграції [2;3]. Бар'єри входу на ринок – як перешкоди (економічні, правові, технологічні, організаційні), суттєво ускладнюють або роблять неможливим вихід нових компаній на певний ринок і конкуренцію з уже діючими учасниками, досліджувалися Д. Бейном та іншими закордонними дослідниками [4,С.114-144;5], але у більшості випадків дослідження стосувалися внутрішнього ринку. Зауважимо, що проблеми, на відміну від бар'єрів, виявляються у незадоволенні потреб та можливості їх вирішення шляхом застосування системи дій, у той час як бар'єри мають більш складний характер й, як правило, реалізуються у законодавчих чи нормативних положеннях.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широку географію публікацій та висвітлення значної кількості питань, вважаємо, шо недостатньо повно досліджені окремі проблеми інтеграції, а саме бар'єри входження у інтеграційний (інтегрований) фінансовий ринок. Саме наявність інтеграційного ринку, під яким розуміється сфера економічних відносин, які виникають внаслідок економічної інтеграції між країнами та окремими секторами економіки, коли вони добровільно об'єднують свої ринки, будують кластери з метою усунення бар'єрів та поглиблення співпраці в різних сферах, призводить до створення єдиного економічного простору з вільним рухом товарів, послуг, фінансового та людського капіталу, що у цілому підвищує ефективність економіки. З цієї точки зору інтеграційний фінансовий ринок є найбільш рухомим та гнучким, адже він створює умови та забезпечує розвиток інших ринків. Така рухливість зумовлює активізацію новацій у цій сфері, зміну моделі функціонування як загалом по ринку, так й в окремих суб'єктах цього ринку, долаючи існуючи проблеми та бар'єри, що у свою чергу ставить завдання постійного дослідження та наукового обґрунтування необхідних змін як у законодавчому просторі, так й на рівні господарюючого суб'єкта.

Мета дослідження. Метою дослідження стає з'ясування основних проблем та бар'єрів щодо інтеграційних процесі у фінансовому секторі економіки України на сучасному етапі.

Основний матеріал. Інтеграційні процеси у фінансовому секторі України є ключовим фактором економічної стабільності та розвитку, особливо в умовах глобальної конкуренції та зростаючих міжнародних вимог. Вони охоплюють лібералізацію ринку фінансових послуг, гармонізацію законодавства та нормативних актів з міжнародними стандартами, залучення іноземного капіталу та інтеграцію у глобальні фінансові системи. Водночас фінансовий сектор стикається з численними бар'єрами, що уповільнюють темпи інтеграції, серед яких можна виділити такі, що залежать та не залежать від суб'єкта господарювання. Серед них вкажемо на нестабільність макроекономічного середовища, коливання обсягу прямих іноземних інвестицій залежно від привабливості суб'єкта господарювання та його публічної відкритості, структури власності, недостатньої прозорості регуляторної системи тощо.

Дані Національного банку України та World Bank за 2020–2024 роки свідчать, що обсяг прямих іноземних інвестицій (FDI) коливався з 3,2 млрд доларів у 2022 році порівняно з 7,3 млрд доларів у 2021 році, після чого спостерігалося поступове відновлення до 6,8 млрд доларів у 2024 році. Така динаміка створює невпевненість для інвесторів, особливо щодо довгострокових проєктів. Структура FDI за секторами свідчить про їх концентрацію у фінансовому секторі, промисловості та торгівлі з логістикою, при цьому ІТ, нерухомість і будівництво займають меншу частку, що робить економіку чутливою до криз у інших секторах (табл. 1).

Таблиця 1

Структура FDI за секторами економіки України (%), 2024 р.

Сектор економіки	відсоток, %
Фінансовий сектор	28
Промисловість	22
Торгівля та логістика	18
Нерухомість і будівництво	14
Інформаційні технології (IT)	10
Інші сектора	8

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Існуючий перекіс у бік фінансового сектору вказує на інтерес інвесторів до швидкого прибутку, який генерується саме цим сектором, його основними гравцями - банками та страховиками. Так, чистий прибуток банків за 2024 р. перевищив 103,7 млрд грн, що на 20% більше, ніж у 2023 році. Найбільший внесок у цей результат зробив ПриватБанк, а також державні банки в цілому. Прибуток страховиків за 2024 р. зріс на 31% до 2,5 млрд грн, а прибуток страховиків життя - більш ніж удвічі, до 1,4 млрд грн при значному зростанні валових премій (+15%) та активів компаній [6]. Наведені дані свідчать про адаптацію фінансового ринку до складних умов воєнного часу. За даними Державної служби статистики, великі та середні підприємства України у 2024 році отримали після оподаткування 1,22 трлн грн прибутку. І хоча промисловість була прибутковою, все ж таки найбільші прибутки отримали суб'єкти фінансової та страхової діяльності (445,2 млрд грн), а промисловість - 197,1 млрд грн прибутку [7].

Проблемою для інвестування, з нашої точки зору, є структура власності фінансових установ: здебільшого - це великі власники - юридичні особи, або фізичні особи з великою часткою акціонерного капіталу, що у цілому знижує мобільність руху інвестицій (наприклад, VST bank - український комерційний банк. Належить компанії «Восток Капітал», акціонерами якої є - Костельман В.М. (власник Fozzy Group), Мороховський В.В. і Мороховська Л.С.; Кредобанк - на 100% належить найбільшому польському банку PKO Bank Polski; власником СІТІбанк Україна є Citibank Overseas Investments Corporation, дочірня компанія міжнародної групи Citigroup Inc. (США), яка володіє 100% акцій українського банку). Тобто міноритарних акціонерів вкрай мало, що стримує притік капіталу. Вирішення даної проблеми лежить як у площині законодавства, так й залежить від внутрішньої політики СПД.

Аналіз країн-джерел FDI показує переважання інвестицій з Європейського Союзу та Кіпру, що виступає транзитною юрисдикцією для капіталу. Основні країни-інвестори у 2024 році: Нідерланди (2,10 млрд USD), Німеччина (1,50 млрд USD), Кіпр (1,20 млрд USD), Велика Британія (0,90 млрд USD), США (0,60 млрд USD) та інші країни разом (0,50 млрд USD) (табл. 2).

Таблиця 2

Обсяг FDI в Україну за країнами-інвесторами (2024 р., млрд USD)

Країна	Обсяг FDI, млрд USD
Нідерланди	2,10
Німеччина	1,50
Кіпр	1,20
Велика Британія	0,90
США	0,60
Інші країни разом	0,50

Джерело: сформовано автором на основі [8,9]

Такий розмір інвестицій недостатній для розвитку економіки[10]. Щодо порівняння: прямі інвестиції Німеччини в Китай у 2023 р. зросли на 4,3% – до рекордного рівня в 11,9 млрд євро[6]. Основним негативним чинником у такій ситуації стає ведення воєнних дій на території України[11], тому певним кроком щодо розв'язання даного питання може стати пом'якшення інвестиційного клімату з орієнтацією розвитку на високотехнологічні галузі.

Незважаючи на часткову адаптацію міжнародних стандартів, таких як Basel III та IFRS, їхнє впровадження залишає бажати кращого. Практичні труднощі включають затримки регуляторних рішень, недостатня прозорість судових процедур, слабкий захист прав власності та контрактів, що знижує привабливість фінансового сектору для інвесторів. Доларизація банківської системи обмежує можливості внутрішнього кредитування та формування ефективного ринку капіталу[12], а відносно слабка капіталізація банків і страховиків, низька ліквідність фінансових ринків підвищують ризики системної нестабільності.

Фінансова інфраструктура України відстає від міжнародних стандартів. Проблеми включають обмежений доступ до сучасних технологій, недостатній рівень кіберзахисту, низьку автоматизацію ринку цінних паперів та деривативів, а також недостатню фінансову грамотність населення та управлінських кадрів. Так рівень фінансової грамотності населення України, за даними міжнародних досліджень (наприклад, ОЕСР), демонструє негативну динаміку порівняно з 2018 роком, коли Україна посіла найнижче місце серед 30 країн за цим показником [6]. Зусилля НБУ у напрямку підвищення фінансової грамотності населення мають позитивну тенденцію: у 2021 р. індекс фінансової грамотності українців зріс до 12,3 балів порівняно з 11,6 балів у 2018 році [6]. Але необхідним є системна робота у цьому напрямку.

Також відмітимо, що Україна має Стратегію кібербезпеки, прийняту у 2016 році, яка визначає пріоритети та напрямки розвитку цієї сфери, що у цілому відповідає світовим стандартам. Зауважимо, що рівень кіберзахисту потребує постійного вдосконалення та адаптації до швидкозмінного середовища кіберзагроз, незважаючи на те, що український ринок кібербезпеки зріс у 4 рази за останні 8 років і, за прогнозами, зросте ще на 50% до 2029 року (допомога США Україні в кібербезпеці за 2016-2024 рр. склала $120 млн – донорська допомога стає головним джерелом)[13]. Разом з тим, всі чинники у сукупності ускладнюють впровадження інноваційних фінансових інструментів і розвиток приватних інвестиційних фондів.

Геополітичні та небезпекові ризики, зокрема військова агресія РФ та супутні економічні санкції, збільшують витрати інвесторів, створюють перешкоди для роботи фінансових установ і уповільнюють приплив FDI. Водночас підтримка міжнародних фінансових організацій, таких як МВФ, Світового банку та ЄІБ, сприяє стабілізації ринку, проте її ефективність залежить від стабільності макроекономічного та регуляторного середовища[11].

Для активізації інтеграційних процесів та підвищення привабливості фінансового сектору України необхідна комплексна державна стратегія, що передбачає повне впровадження міжнародних стандартів, підвищення капіталізації банків та інших фінансових установ, розвиток внутрішнього ринку капіталу, зміцнення правового захисту інвесторів, модернізацію фінансової інфраструктури та підвищення фінансової грамотності населення. Також важливо забезпечити стабільність регуляторного середовища та прозорість рішень органів контролю, що сприятиме формуванню довіри серед інвесторів та учасників ринку.

Успішна інтеграція фінансового сектору України залежатиме від координації державної політики, інституційної спроможності та рівня довіри серед суб'єктів фінансової діяльності, що дозволить забезпечити прозору, стабільну та конкурентоспроможну систему, здатну ефективно взаємодіяти з глобальними ринками та залучати довгострокові інвестиції.

Висновки. Інтеграція фінансового сектору України є багатовекторним процесом, що охоплює економічні, інституційні, технологічні та соціальні аспекти. Основними проблемами, а на законодавчому рівні й бар'єрами, залишаються:

- нестабільність макроекономічного середовища, пов'язана з інфляційними процесами, зниженням темпів зростання реального ВВП, зниженням сальдо зовнішньої торгівлі товарами і послугами тощо про що свідчать дані Державної служби статистики України. Вирішенням цього питання може стати впровадження державної стратегії, компонентами якої можуть бути: визначення точок зростання економіки, пом'якшення інвестиційного клімату за рахунок податкових важелів, система захисту міноритарних акціонерів, впровадження міжнародних стандартів щодо функціонування фінансових установ, підвищення ступеня регуляторної діяльності тощо;
- недостатня капіталізація фінансових установ, яка пов'язана не тільки з рівнем прибутковості, але й структурою власності. У цьому напрямку може стати розробка системи законодавчих норм щодо обов'язкової участі міноритарних акціонерів у складі ПАТ, ПрАТ;
- неповна адаптація до міжнародних стандартів, недостатня прозорість та узгодженість правового поля, відставання фінансової інфраструктури, що створює бар'єри для інтеграційних процесів, та потребує вдосконалення законодавства;

- низька фінансова грамотність населення, яка є досі невирішеною проблемою розвитку фінансового сектору та потребує впровадження повномасштабних заходів в освітянському просторі.

Вирішення перелічених проблем та бар'єрів для успішної інтеграції повинно стати складовою комплексної державної стратегії, яка включає гармонізацію законодавства, модернізацію інфраструктури, підвищення капіталізації сектору, розвиток людського капіталу, а також активну підтримку інвесторів і міжнародних партнерів. Лише так можна забезпечити прозорий, стабільний і конкурентоспроможний фінансовий сектор України, здатний ефективно взаємодіяти з глобальними ринками та залучати довгострокові інвестиції.

Список літератури

1. Майбутнє фінансового сектору України та ЄС: стратегічні дискусії на IX конференції НБУ. VoxUkraine . URL: https://voxukraine.org›ma. (дата звернення 18.09.2025).
2. Панченко О., Базілінська О. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку як умова підвищення конкурентоспроможності його учасників. *Науковий вісник Полісся*. 2023. №2 (25). С. 178–189. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-178-189. URL: http://nvp.stu.cn.ua› view . (дата звернення17.09.2025)
3. Штерма Т. В., Гончарук Я. М., Урбанович А. В., Бура М. М. Перспективи інтеграції фінансового сектора України у світовий ринок після війни. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2025. № 2. С. 392-400. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-392-400. URL: https://www.business-inform.net. (дата звернення 15.09.2025)
4. Baine J. S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Harvard University Press. 1956. 329 p.
5. Shama A. Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania. *Thunderbird International Business Review.* 2000. Vol. 42(6). P. 651-676. DOI: https://doi.org/10.1002/1520-6874(200011/12)42:63.0.CO;2-8. URL: https://www.researchgate.net › (дата звернення 15.09.2025)
6. Національний банк України. Основні показники діяльності банків України[2025]. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення 18.09.2025).
7. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Діяльність підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 18.09.2025)
8. World Bank. World Development Indicators: Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/indicator (дата звернення 17.09.2025).
9. International Monetary Fund. Ukraine: Financial Sector Assessment Program Technical Note. URL: https://www.imf.org (дата звернення 17.09.2025).
10. Trading Economics. Ukraine Foreign Direct Investment. URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment (дата звернення 16.09.2025).
11. Organisation for Economic Co-operation and Development. Financial Markets in Ukraine: Integration Challenges. URL: https://www.oecd.org (дата звернення 16.09.2025).
12. PFTS Stock Exchange. Annual Trading Statistics 2024. URL: https://www.pfts.ua (дата звернення 16.09.2025).
13. Огляд ринку кібербезпеки в Україні. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua › files › Ukraine-Cyberse (дата звернення 17.09.2025).

References

1. Majbutnie finansovoho sektoru Ukrainy ta YeS: stratehichni dyskusii na IX konferentsii NBU. (2025). VoxUkraine. Retrieved from https://voxukraine.org › ma (accessed september 18 2025). [In Ukrainian]
2. Panchenko, O. & Bazilins'ka, O.(2023). Intehratsijni protsesy na finansovomu rynku iak umova pidvyschennia konkurentospromozhnosti joho uchasnykiv. *Naukovyj visnyk Polissia*, 2 (25), 178–189, DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-178-189. Retrieved from http://nvp.stu.cn.ua › view . (accessed september 17 2025). [In Ukrainian]
3. Shterma, T. V., Honcharuk, Ya. M., Urbanovych, A. V. & Bura, M. M.(2025). Perspektyvy intehratsii finansovoho sektora Ukrainy u svitovyj rynok pislia vijny. *BIZNESINFORM*, 2025, 2, 392-400. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-392-400. Retrieved from https://www.business-inform.net. (accessed september 15 2025). [In Ukrainian]

4. Baine, J. S.(1956) *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Harvard University Press*.

5. Shama, A.(2000). Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania. *Thunderbird International Business Review,* 42(6), 651-676. DOI: https://doi.org/10.1002/1520-6874(200011/12)42:63.0.CO;2-8. Retrieved from https://www.researchgate.net › (accessed september 15 2025).

6. Natsional'nyj bank Ukrainy.(2025). Osnovni pokaznyky diial'nosti bankiv Ukrainy[2025]. Retrieved from https://bank.gov.ua (accessed september 18 2025). [In Ukrainian]

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.(2025) Statystychna informatsiia. Diial'nist' pidpryiemstv. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua (accessed september 18 2025). [In Ukrainian]

8. World Bank. World Development Indicators: Ukraine.(2024). Retrieved from https://data.worldbank.org/indicator. (accessed september 17 2025).

9. International Monetary Fund. Ukraine: Financial Sector Assessment Program Technical Note.(2025). Retrieved from https://www.imf.org. (accessed september 17 2025).

10. Trading Economics. Ukraine Foreign Direct Investment.(2025). Retrieved from https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment. (accessed september 16 2025).

11. Organisation for Economic Co-operation and Development. Financial Markets in Ukraine: Integration Challenges.(2022). Retrieved from https://www.oecd.org .(accessed september 17 2025).

12. PFTS Stock Exchange. Annual Trading Statistics (2024). Retrieved from https://www.pfts.ua .(accessed september 16 2025).

13. Ohliad rynku kiberbezpeky v Ukraini. IT Ukraine Association.(2025). Retrieved from https://itukraine.org.ua › files › Ukraine-Cyberse (accessed september 17 2025). [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025
Прийнята до публікації 29.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 336.71:005.334:336.2236.7 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-62-69**

СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ, КОНТРОЛІНГУ ТА ПОДАТКОВОГО АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

Колєсніченко А. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна
e-mail: Anastasiia.Koliesnichenko@khpi.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5007-9082

Литвинов І. Ю., здобувач третього рівня вищої освіти, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна
e-mail: Ivan.Lytvynov@emmb.khpi.edu.ua
ORCID: 0009-0000-8860-4420

Анотація. *Метою статті є розробка концептуальної моделі синергетичної взаємодії ризик-менеджменту, окремих аспектів управління, зокрема контролінгу та податкового аналізу, для підвищення рівня реалістичності й дієвості стрес-тестування фінансової стійкості комерційного банку та формування його методичного забезпечення. У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: абстрактно-логічний метод, аналіз та синтез, порівняльний аналіз, моделювання. У статті обґрунтовано необхідність комплексного переосмислення методичного забезпечення стрес-тестування фінансової стійкості комерційних банків в умовах зростаючої турбулентності фінансових ринків та посилення фіскального тиску. Запропоновано концептуальну модель інтеграції трьох ключових компонентів – управління ризиками фінансових ринків, системи контролінгу та податкового аналізу – в єдину методологію. Розкрито роль контролінгу як центрального координаційного механізму, що забезпечує інформаційний обмін та зворотний зв'язок між стратегічним плануванням, ризик-менеджментом та фінансовим управлінням. Обґрунтовано важливість включення податкових чинників у сценарії стрес-тестів, зокрема моделювання впливу шоків на вартість відстрочених податкових активів та потенційних змін у податковому законодавстві.*
Ключові слова: *фінансова стійкість, стрес-тестування, комерційний банк, ризики фінансових ринків, контролінг, податковий аналіз, методичне забезпечення, синергетичний ефект.*

THE SYNERGY OF FINANCIAL MARKET RISK MANAGEMENT, CONTROLLING, AND TAX ANALYSIS IN FORMING THE METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR A BANK'S FINANCIAL STABILITY STRESS TESTING

Anastasiia Koliesnichenko, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Finance Department, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, Ukraine
e-mail: Anastasiia.Koliesnichenko@khpi.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5007-9082

Ivan Lytvynov, Ph.D. Student (Economics), 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, Ukraine
e-mail: Ivan.Lytvynov@emmb.khpi.edu.ua
ORCID: 0009-0000-8860-4420

Abstract. *This article justifies the need for a comprehensive reassessment of the methodological framework for stress testing the financial stability of commercial banks amidst growing turbulence in financial markets and increasing fiscal pressure. This article aims to develop a conceptual model for the synergistic interaction of risk management, controlling, and tax analysis to improve the realism and effectiveness of stress testing for a commercial bank's financial stability, thereby forming its methodological framework. The high level of systemic risk in the financial sector, compounded by macroeconomic instability and geopolitical threats, poses direct challenges to the stability of each individual banking institution. It is demonstrated that traditional stress-testing approaches, which assess market, credit, and operational risks in isolation, are insufficient for adequately evaluating potential threats. The article proposes a conceptual model that integrates three key components -financial market risk management, controlling, and tax analysis - into a unified methodology. The role of controlling is defined as a central coordinating mechanism that ensures the exchange of information and a feedback loop between strategic planning, risk management, and financial management. The critical importance of incorporating tax factors into stress-test scenarios is highlighted, particularly by modeling the impact of shocks on the value of deferred tax assets and potential changes in tax legislation. The proposed synergistic model transforms stress testing from a formal regulatory procedure into an effective tool for proactive strategic management, thereby enhancing a bank's*

financial stability amidst uncertainty. Implementing this approach will contribute to enhancing the financial stability not only of individual banking institutions but also of the banking system of Ukraine as a whole.

Keywords: *financial stability, stress testing, commercial bank, financial market risks, controlling, tax analysis, methodological framework, synergistic effect.*

JEL Classification: G100; G210; G230; H210

Постановка проблеми. Функціонування сучасної банківської системи відбувається в умовах перманентної невизначеності, спричинених глобальною геополітичною нестабільністю, турбулентністю фінансових ринків та непередбачуваністю макроекономічної політики. З огляду на це, стрес-тестування перестає бути лише формальною вимогою регулятора, а перетворюється на ключовий інструмент стратегічного управління та забезпечення фінансової стійкості, що дозволяє оцінити здатність банку протистояти екстремальним, але ймовірним подіям. Проте ефективність цього інструменту прямо залежить від адекватності його методичного забезпечення.

Традиційні моделі, які фокусуються на аналізі кредитного та ринкового ризиків окремо один від одного, демонструють свою обмеженість, оскільки не враховують складних взаємозв'язків між різними видами ризиків та ігнорують такі критичні аспекти, як податкові наслідки шокових сценаріїв та координуюча роль системи контролінгу.

Згідно зі «Звітом про фінансову стабільність» Національного банку України за червень 2024 року, банківський сектор демонструє прибутковість, однак він залишається вразливим до процентного та валютного ризиків, а потенційні кредитні збитки, спричинені зовнішніми факторами, залишаються значним викликом [1]. Водночас запровадження додаткового оподаткування прибутків банків у 2023 році продемонструвало, наскільки фіскальна політика може прямо та суттєво впливати на капіталізацію та фінансову стійкість установ. Це підкреслює нагальну наукову та практичну потребу у розробці нового, інтегрованого підходу до методичного забезпечення стрес-тестування, який би об'єднував управління ризиками, контролінг та податковий аналіз у єдину цілісну систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення фінансової стійкості банківської системи України є предметом постійної уваги вітчизняних науковців, що особливо актуалізується в умовах перманентної макроекономічної нестабільності. Фундаментальні питання фінансової безпеки банків та адаптації їх стратегій до кризових умов системно досліджуються у працях І. Садчикової, Л. Колотило та М. Пентелейчук, які наголошують на необхідності розробки превентивних механізмів для нейтралізації зовнішніх шоків [2]. Загальні аспекти та сучасні стратегії управління ризиками у банківській сфері в умовах фінансової нестабільності є центральними у роботах Д. С. Мирошнік, С. І. Богуславської [3] та Л. О. Петик, Б. О. Кравченко [4]. Ці автори підкреслюють важливість переходу від статичних до динамічних моделей ризик-менеджменту, здатних враховувати мінливий характер загроз.

Ключовим інструментом оцінювання стійкості банків до кризових явищ є стрес-тестування. Теоретичні та методологічні основи його застосування в Україні розкриваються у працях Д. В. Щербатих, де проаналізовано сучасні методи та підходи до тестування, що використовувалися до останніх кризових періодів [5]. Практична необхідність та актуальність удосконалення цих методів підтверджується «Звітом про фінансову стабільність» Національного банку України від 2025 року, який, попри певну стабілізацію, фіксує збереження високого рівня макроекономічного та кредитного ризиків, що створює постійні загрози для капіталу банківського сектору [6].

Науковці приділяють значну увагу аналізу окремих складових фінансової стійкості. Зокрема, В. Харабара, О. Гладчук та Р. Грешко у своєму дослідженні проводять аналіз сучасного стану ліквідності банківської системи, вказуючи на її достатній рівень, що, однак, не нівелює інших системних ризиків [7]. Важливим елементом у системі управління банком є контролінг, який О. О. Примостка розглядає як інноваційну концепцію, спрямовану на координацію та інформаційну підтримку управлінських рішень [8]. Окремим, проте вкрай важливим аспектом, є вплив фіскальної політики на стабільність банків. О. І. Петрик та В. А. Зорянський у своїй роботі обґрунтовують зв'язок між податковим навантаженням та здатністю банківської системи генерувати капітал, що є критичним в умовах кризи [9].

Незважаючи на значний науковий доробок за кожним із зазначених напрямів, аналіз наукових публікацій свідчить про фрагментарність досліджень. Науковці детально аналізують або загальні підходи до ризик-менеджменту [3-4], або конкретні інструменти, як

стрес-тестування [5], або окремі аспекти управління, зокрема контролінг [8] чи податкове навантаження на банки [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність комплексних досліджень, спрямованих на розробку єдиного методичного підходу, який би об'єднував ці елементи у синергетичну систему. Зокрема, бракує наукового обґрунтування механізмів інтеграції податкового аналізу в сценарії стрес-тестів та використання системи контролінгу як координаційного центру цього процесу. Водночас невирішеною залишається наукова проблема розробки цілісної концепції, яка б об'єднувала ці елементи, розкриваючи їхній синергетичний ефект у межах методичного забезпечення стрес-тестування.

Метою статті є розробка концептуальної моделі синергетичної взаємодії ризик-менеджменту, окремих аспектів управління, зокрема контролінгу та податкового аналізу, для підвищення рівня реалістичності й дієвості стрес-тестування фінансової стійкості комерційного банку та формування його методичного забезпечення.

Методи дослідження. Методологічною основою статті є системний підхід, який дозволив розглянути стрес-тестування не як окрему процедуру, а як інтегрований процес у загальній системі управління банком. У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Абстрактно-логічний метод застосовувався для формування ключових понять, таких як «синергія», «інтегрована модель», та для формулювання висновків. За допомогою методів аналізу та синтезу було декомпозовано проблему на окремі складові (управління ризиками, контролінг, податковий аналіз) та згодом об'єднано їх у єдину концептуальну модель. Метод порівняльного аналізу використовувався для зіставлення традиційних підходів та запропонованого підходу до стрес-тестування. Метод моделювання дозволив розробити та описати концептуальну схему взаємодії досліджуваних елементів. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні звіти та нормативні документи Національного банку України, законодавчі акти України, а також рекомендації міжнародних регуляторних органів, зокрема Базельського комітету з банківського нагляду.

Основний матеріал. Традиційне методичне забезпечення стрес-тестування у комерційних банках часто побудоване за «силосним» принципом, де департамент ризик-менеджменту проводить розрахунки впливу ринкових шоків на портфель цінних паперів, кредитний департамент моделює зростання непрацюючих кредитів, а фінансовий департамент оцінює вплив на загальні фінансові показники. Такий підхід має фундаментальний недолік: він ігнорує вторинні та третинні ефекти, а також складні взаємозв'язки, що виникають під час системної кризи. Наприклад, різке падіння ринку акцій (ринковий ризик) може спровокувати кризу ліквідності, яка, зі свого боку, змусить банк продавати активи зі збитком, що призведе до реалізації кредитного ризику та вплине на податкову базу. Запропонований підхід базується на синергії трьох ключових елементів, де центральну координуючу роль відіграє система контролінгу.

Якщо звернутися до аналізу ризиків фінансового ринку, то слід зазначити, що головним чинником нестабільності є макроекономічний ризик, який з початку 2022 р., коли почався етап повномасштабної війни росії проти України, зріс до високого рівня (8 балів) і залишається таким. Це створює загальне напружене тло для всього фінансового ринку (рис. 1).



Рис. 1. Карта ризиків фінансового сектору України

Джерело: складено авторами на основі [3]

Кредитний ризик корпорацій різко зріс у 2022 році (8 балів) через економічні труднощі бізнесу, але згодом стабілізувався (5 балів), що свідчить про пристосування компаній до нових умов.

Валютний ризик залишається стабільно помірним (4–5 балів), що є постійною характеристикою ринку, але без екстремальних коливань за цей період.

Ризик прибутковості значно знизився після шоку 2022 року, вказуючи на відновлення та адаптацію банківської системи. Ризик ліквідності залишається напрочуд низьким, оскільки довіра до банків зберігається, а нормативи перевищено в рази.

Після початку 2022 року, в умовах повномасштабної війни, фінансовий сектор України продемонстрував значну стійкість та адаптацію. Багато специфічних ризиків (кредитний, прибутковості) стабілізувалися, що свідчить про ефективність систем ризик-менеджменту в банках.

Однак ключова проблема – високий макроекономічний ризик – нікуди не зникла, залишаючи всю фінансову систему вразливою до загальної нестабільності у країні.

Отже, високий рівень системних ризиків у фінансовому секторі, посилений макроекономічною нестабільністю та геополітичними загрозами, створює прямі виклики для стійкості кожної окремої банківської установи. У такому турбулентному середовищі банкам недостатньо просто реагувати на кризи, що вже сталися; виникає нагальна потреба у проактивному управлінні, яке дозволяє оцінити потенційні збитки від екстремальних, але ймовірних подій. Ключовим інструментом для виконання цього завдання є стрес-тестування.

Однак ефективність стрес-тестування як інструменту залежить не стільки від факту його проведення, скільки від якості та адекватності його основи. За цих обставин надзвичайно актуальною стає проблема розробки та вдосконалення методичного забезпечення стрес-тестування у комерційних банках. Саме якісне методичне забезпечення перетворює цю процедуру з формальної вимоги регулятора на дієвий механізм прийняття стратегічних рішень, дозволяючи банку не лише ідентифікувати ризики, а й моделювати свою здатність їм протистояти.

У запропонованій моделі контролінг є не просто функцією обліку та звітності, а є системою нейронних зв'язків в організмі банку, як інтеграційне ядро стрес-тестування. Саме департамент контролінгу, який відповідає за стратегічне та оперативне планування, моніторинг досягнення ключових показників ефективності (KPI) та аналіз відхилень, має стати координаційним центром процесу стрес-тестування. Його функція полягає у забезпеченні безперервного інформаційного потоку та циклу зворотного зв'язку.

На першому етапі контролінг, виходячи зі стратегічних цілей банку та його ризик-орієнтиру, формулює ключові індикатори фінансової стійкості, які підлягатимуть тестуванню (наприклад, коефіцієнт достатності капіталу, коефіцієнт покриття ліквідністю, рентабельність капіталу). На завершальному етапі саме контролінг дозволяє проводити аналіз результатів стрес-тесту не просто як сухих цифр, а у розрізі їх впливу на стратегічні цілі банку, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення – від тактичної зміни лімітів до стратегічного перегляду бізнес-моделі.

Сучасні фінансові ринки характеризуються нелінійністю та «товстими хвостами» розподілів, коли екстремальні події трапляються частіше, ніж прогнозує нормальний розподіл. Тому методичне забезпечення стрес-тестування має виходити за межі стандартних моделей VaR. Необхідно впроваджувати сценарний аналіз, що моделює комплексні шоки (наприклад, одночасне падіння ринку акцій, знецінення національної валюти та розширення кредитних спредів). Важливим інструментом є реверсивне стрес-тестування, яке починається з визначення неприйнятного для банку результату (наприклад, дефолту) і далі моделює сценарії, які могли б до нього призвести [3]. Інтеграція поглибленого аналізу ризиків фінансових ринків з контролінгом тут проявляється в тому, що саме контролінг надає інформацію про критичні точки бізнес-моделі банку, а результати реверсивного тестування використовуються для встановлення проактивних лімітів та тригерів у системі раннього попередження.

Крім зазначених, слід виділити ще один аспект, пов'язаний з включенням податкового аналізу як критичного компонента реалістичності. Цей аспект є найбільш недооціненим у традиційних методиках, проте його вплив на фінансову стійкість банку може бути вирішальним.

Інтеграція податкового аналізу в стрес-тестування має відбуватися за кількома напрямами. По-перше, це моделювання впливу шоків на відстрочені податкові активи (ВТА). ВТА, що виникають, наприклад, через податкові збитки, визнаються активом лише за умови

ймовірності отримання майбутніх оподатковуваних прибутків, проти яких ці збитки можна буде зарахувати. У кризовому сценарії, коли банк зазнає значних збитків, ймовірність отримання прибутків у майбутньому різко знижується. Це може вимагати списання частини ВТА, що безпосередньо зменшує регулятивний капітал першого рівня (CET1) і може спровокувати порушення нормативів капіталізації [4]. Стрес-тест має містити сценарій, що оцінює, яка частина ВТА «виживе» за умов тривалої рецесії.

По-друге, це моделювання впливу прямих фіскальних шоків. Досвід оподаткування надприбутків банків в Україні та країнах ЄС показує, що уряди у кризових умовах можуть вдаватися до екстраординарних фіскальних заходів. Методичне забезпечення стрес-тестування має включати сценарії, що моделюють запровадження нових податків або підвищення наявних ставок, оцінюючи їх прямий вплив на прибутковість та капітал банку.

По-третє, це аналіз впливу ринкових шоків на податкову базу. Наприклад, різке підвищення процентних ставок центральним банком призводить до зниження ринкової вартості портфеля облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Цей нереалізований збиток впливає на сукупний дохід, а при реалізації – на фінансовий результат до оподаткування, що безпосередньо змінює податкові зобов'язання банку.

Запропонована концептуальна модель синергетичної взаємодії є циклічним процесом, який включає такі етапи (рис. 2):



Рис. 2. Концептуальна модель синергетичної взаємодії компонентів методичного забезпечення стрес-тестування фінансової стійкості банку

Джерело: складено авторами на основі [2-5; 8-9]

- стратегічне планування та визначення тригерів (контролінг) – на основі бізнес-стратегії та ризик-апетиту контролінг визначає ключові показники стійкості та їхні порогові значення;
- багатофакторне сценарне моделювання (ризик-менеджмент + податковий департамент) – розробляються комплексні макроекономічні сценарії, які включають не лише ринкові шоки (зміни курсів, ставок, цін на активи), але й потенційні фіскальні шоки (зміни податкового законодавства);
- інтегроване оцінювання впливу (аналітичне ядро) – проводиться розрахунок сукупного впливу сценарію на фінансовий стан банку, що включає: а) прямі ринкові збитки; б) вторинні ефекти (зростання кредитного ризику, ризику ліквідності); в) податкові наслідки (переоцінка ВТА, зміна поточних та майбутніх податкових зобов'язань);
- аналіз та розробка коригувальних дій (контролінг + керівництво) – департамент контролінгу реалізує аналіз результатів не як ізольованих показників, а у контексті стратегічних цілей; на основі цього аналізу керівництво банку розробляє превентивні заходи: хеджування ринкових ризиків, перегляд кредитної політики, оптимізація податкового планування, перегляд бізнес-моделі; ця інформація стає основою для коригування стратегії, замикаючи цикл.

Зведена характеристика етапів концептуальної моделі синергетичної взаємодії узагальнена у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи концептуальної моделі синергетичної взаємодії компонентів методичного забезпечення стрес-тестування фінансової стійкості банку

Етап	Ключова мета	Основні учасники	Вхідні дані	Процес та дії	Результат (Вихідні дані)
Стратегічне планування	Трансформувати стратегію у систему кількісних показників та порогових значень (тригерів)	Департамент контролінгу, Правління, Наглядова рада	Бізнес-стратегія банку, політика ризик-апетиту	Визначення KPI стійкості (капітал, ліквідність тощо) Встановлення порогових значень («зелена», «жовта», «червона» зони)	Затверджена «Політика стрес-тестування» з переліком KPI та тригерів
Сценарне моделювання	Створити комплексні та реалістичні сценарії макроекономічних та фіскальних шоків	Департамент ризик-менеджменту, Податковий департамент	Макроекономічні прогнози, аналіз законодавства, політика ризик-апетиту	Розробка базового та шокових сценаріїв Інтеграція ринкових (курси, ставки) та фіскальних (нові податки) змінних	Документований набір сценаріїв з кількісними параметрами шоків
Інтегроване оцінювання впливу	Розрахувати сукупний вплив сценаріїв на фінансовий стан банку, враховуючи всі види ризиків	Аналітичне ядро (кількісні аналітики, фінансисти)	Сценарії, поточна фінансова звітність банку	Розрахунок прямих, вторинних та податкових ефектів Моделювання P&L, балансу та нормативів Оцінка списання ВТА	Детальний звіт про результати стрес-тестування з прогнозними показниками для кожного сценарію
Аналіз та коригувальні дії	Перетворити результати розрахунків на обґрунтовані управлінські рішення та заходи	Департамент контролінгу, Правління, Наглядова рада	Звіт про результати стрес-тестування, політика з тригерами	Порівняння результатів з тригерами Аналіз причин відхилень Розробка превентивних та антикризових заходів	Затверджений «План коригувальних дій» Оновлення бізнес-стратегії та ризик-апетиту

Джерело: складено авторами на основі [2-5; 8-10]

Така модель перетворює стрес-тестування з ретроспективного аналізу на проактивний інструмент управління майбутнім, забезпечуючи справжній синергетичний ефект, де результат інтегрованої системи значно перевищує суму результатів її окремих компонентів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що у сучасних умовах підвищеної невизначеності традиційні підходи до методичного забезпечення стрес-тестування фінансової стійкості комерційних банків є недостатньо ефективними. Вони не враховують складну, нелінійну взаємодію між різними видами ризиків та ігнорують критично важливі фактори, такі як податкові наслідки шокових подій.

У статті запропоновано новий концептуальний підхід, що базується на синергії трьох ключових елементів: поглибленого управління ризиками фінансових ринків, системи

контролінгу та податкового аналізу. Доведено, що саме контролінг має виконувати роль центрального інтеграційного механізму, що пов'язує процес стрес-тестування зі стратегічними цілями банку та забезпечує ефективний зворотний зв'язок для прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано, що включення податкового аналізу, зокрема моделювання впливу шоків на відстрочені податкові активи та потенційних фіскальних змін, є обов'язковою умовою для забезпечення реалістичності та адекватності стрес-тестів. Запропонована інтегрована циклічна модель дозволяє перетворити стрес-тестування з формальної регуляторної процедури на потужний інструмент проактивного стратегічного управління. Впровадження такого підходу сприятиме підвищенню фінансової стійкості не лише окремих банківських установ, а й банківської системи України загалом.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка деталізованих економетричних моделей для кількісного оцінювання інтегрованого впливу ринкових та податкових шоків, а також апробація запропонованої концептуальної моделі на прикладі конкретних комерційних банків України.

Список літератури

1. Звіт про фінансову стабільність. НБУ. 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku (дата звернення 19.09.2025).
2. Садчикова І., Колотило Л., Пентелейчук М. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся.* 2025. №2(29). С. 430–448. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448
3. Мирошнік Д. С., Богуславська С. І. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3751/3672 (дата звернення 19.09.2025).
4. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. *Економіка і регіон.* 2024. № 3. С. 122–132. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3490 URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/ 3497/2911 (дата звернення 19.09.2025).
5. Щербатих Д. В. Сучасні методи стрес-тестування банківської системи України. *Економіка та суспільство.* 2018. №19. С. 1210-1218. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-181 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/181.pdf (дата звернення 19.09.2025).
6. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku (дата звернення 19.09.2025).
7. Харабара В., Гладчук О., Грешко Р. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений.* 2025. № 2(133). С. 237-244. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-22 URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6377/6238 (дата звернення 19.09.2025).
8. Примостка О. О. Контролінг як інноваційна концепція управління банком. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «економіка». 2016. № 1(29). С. 115–119. URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/24.pdf (дата звернення 19.09.2025).
9. Петрик О. І., Зорянський В. А. Податкове навантаження в контексті забезпечення стабільності банківської системи. *Інноваційна економіка.* 2019. Вип. 3-4. С. 141-149. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/ 55/56 (дата звернення 19.09.2025).
10. Stress testing principles / Basel Committee on Banking Supervision. Basel: Bank for International Settlements, 2018. 15 p. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.pdf (дата звернення 19.09.2025).

References

1. Zvit pro finansovu stabilnist NBU [Financial Stability Report]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].
2. Sadchykova, I., Kolotylo, L., Penteleichuk, & M. (2025). Ensuring the financial security of banking institutions in Ukraine in conditions of macroeconomic instability. *Naukovyi visnyk*

Polissia, 2(29), 430–448. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448 [In Ukrainian].

3. Myroshnik, D. S., & Bohuslavska, S. I. (2024). Analysis of risks and strategies for managing them in the banking sector in conditions of financial instability. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/3751/3672 (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

4. Petyk, L. O., & Kravchenko, B. O. (2024). Risk management in the banking sector. *Ekonomika i rehion*, 3, 122–132. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3490 Retrieved from https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3497/2911 (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

5. Shcherbatykh, D. V. (2018). Modern methods of stress testing the banking system of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 19, 1210-1218. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-181 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/181.pdf (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

6. Zvit pro finansovu stabilnist. Natsionalnyi bank Ukrainy [Financial Stability Report]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

7. Kharabara, V., Hladchuk, O., & Hreshko, R. (2025). Current status of liquidity of the banking system of Ukraine. *Molodyi vchenyi*, 2(133), 237-244. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-22 Retrieved from https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6377/6238 (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

8. Prymostka, O. O. (2016). Controlling as an innovative concept of bank management. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*, 1(29), 115–119. Retrieved from https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/n29/24.pdf (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

9. Petryk, O. I., & Zorianskyi, V. A. (2019). Tax burden in the context of ensuring the stability of the banking system. *Innovatsiina ekonomika,* 3-4, 141-149 Retrieved from https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/55/56 (accessed 19 September 2025). [In Ukrainian].

10. Stress testing principles / Basel Committee on Banking Supervision. Basel: Bank for International Settlements. 2018. Retrieved from https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.pdf (accessed 19 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.09.2025
Прийнята до публікації 06.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 336.77 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-70-76**

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ МІКРО-, МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Семенова В. Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: semenova_vg@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5194-4878

Каратнюк О. С., здобувач ступеню PhD спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kosss89@ukr.net
ORCID: 0009-0008-1268-3298

Анотація. *Мета дослідження – проаналізувати сучасний стан та визначити основні напрями розвитку банківського кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) в Україні в умовах воєнного стану. У процесі дослідження використано такі методи: загальнонаукові, що дозволили охарактеризувати базові поняття статті; порівняльний метод, що був використаний для аналізу особливостей сучасного банківського кредитування в Україні, методи аналізу і синтезу, порівняння, зведення та групування. В результаті досліджено державні програми, спрямовані на підтримку українського бізнесу, який виявив надзвичайну стійкість в умовах війни. Окреслено переваги державних програм стимулювання економіки, які можуть бути введені під час війни для забезпечення фінансової стабільності та сприяння відновленню ММСБ. Досліджено обсяги фінансування, яке було здійснено українськими банками за період дії програми «Доступні кредити 5-7-9%». Практична значимість: у дослідженні визначено, що кредитування є одним із ключових механізмів, що забезпечує сталий економічний розвиток країни, фінансову стабільність та зміцнення потенціалу країни як у період воєнного стану, так і під час повоєнного відновлення.*
Ключові слова: *банківське кредитування, воєнний стан, фінансова підтримка бізнесу, мікро-, малий та середній бізнес, державна підтримка, економічне відновлення.*

.

BANK LENDING OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE DURING MARITAL STATE

Valentyna Semenova, Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: semenova_vg@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5194-4878

Oleksandr Karatniuk, PhD candidate in the specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Market», Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: kosss89@ukr.net
ORCID: 0009-0008-1268-3298

Abstract. ***T****he purpose of the research is to analyze the current state and determine the main directions of development of bank crediting of micro, small and medium businesses (MSMEs) in Ukraine under martial law. The following methods were used in conducting the research: general scientific methods, which allowed us to characterize the basic concepts of the article; the comparative method that was used to analyze the features of modern bank lending in Ukraine, the methods of analysis and synthesis, comparison, compilation and grouping. As a result, state programs aimed at supporting Ukrainian business, which showed extraordinary resilience in war conditions, were investigated. The advantages of government programs to stimulate the economy, which can be introduced during wartime to ensure financial stability and promote the recovery of MSMEs, are outlined. The volumes of financing that were carried out by Ukrainian banks during the period of the program "Affordable Loans 5-7-9%" were studied. The study determined that lending is one of the key mechanisms that ensures sustainable economic development of the country, financial stability and strengthening of the country's potential both during the period of martial law and during post-war recovery.*
Keywords: *bank lending, martial law, business financial support, micro, small and medium businesses, state support, economic recovery*

JEL Classification: G210; E440; H810

Постановка проблеми. Розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), який традиційно є драйвером економічного зростання, створення робочих місць та інновацій,

потребує ефективної координації фінансових ресурсів. В умовах затяжної макроекономічної нестабільності в Україні пріоритетним напрямом економічної політики визначається формування сприятливого середовища для активації банківського кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу. Банківська система будь-якої країни світу є невід'ємним елементом національної економіки, який сприяє ефективному руху грошових коштів від суб'єктів ринку, які мають надлишок ліквідності, до суб'єктів, які потребують додаткових фінансових ресурсів для свого розвитку, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Забезпечення умов для виконання посередницьких та інвестиційних функцій банківською системою є вкрай необхідним особливо під час криз. Подолати наслідки економічної кризи, спричиненої воєнно-політичною нестабільністю, ММСБ може лише за потужної та послідовної державної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз праць українських учених із банківського кредитування підприємств показує, що вони концентруються на факторах, які уповільнюють кредитування в умовах макроекономічної нестабільності. Так, К. Горбенко й А. Захарченко у своєму дослідженні зазначають, що високі кредитні ставки та недостатня державна підтримка є основними причинами зниження кредитної активності банків [1]. Сучасні дослідження основних тенденцій та проблем організації банківського кредитування стратегічних галузей в умовах воєнного стану в Україні представлені у роботі О. Дзюблюка [2]. Автор підкреслює, що для активізації кредитування підприємств під час воєнного стану необхідна активна участь держави у створенні сприятливих економічних умов для перерозподілу банківських активів на користь підприємств. У дослідженні О. Антонюк проаналізовано специфіку розвитку державної підтримки кредитування комерційними банками в сучасних умовах, а також розкрито роль державної підтримки у кредитуванні реального сектору економіки [3]. Аналіз впливу воєнного стану на функціонування банківської системи та її здатність підтримувати реальний сектор економіки був проведений В. Корнєєвим та іншими [4]. Проведений аналіз підтвердив, що кризи, спричинені форс-мажорними обставинами, вимагають активного державного втручання для забезпечення стабільності економіки. Інституційні аспекти державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору розглянуто у спеціалізованому дослідженні [5], де особлива увага приділена аналізу діяльності міжнародних фінансових організацій в Україні та ідентифікації стратегічних напрямів залучення зовнішнього фінансування для підтримки національних пріоритетів. Отже, аналіз наукових праць українських учених свідчить про важливість державного втручання у кредитний процес під час фінансово-економічних криз та інших форс-мажорних обставин, необхідність активної ролі держави та її стратегії щодо розвитку економіки для підтримки та розвитку кредитування підприємств в Україні.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, недостатньо вивченим залишається питання комплексної активізації банківського кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні в умовах триваючого воєнного стану. Необхідність моніторингу вже наявних інструментів банківського кредитування та впровадження інноваційних інструментів визначає актуальність цього дослідження.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі сучасного стану та визначені основних напрямків розвитку банківського кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану.

Основний матеріал. Ключова роль банківської системи будь-якої країни світу полягає в ефективному перерозподілі капіталу між суб'єктами ринку, які залучають капітал для інновацій, розширення та посилення ринкової конкурентоспроможності. Банківське кредитування – це основне джерело фінансування поточної та інвестиційної діяльності суб’єктів господарювання. Під час кризових подій, особливо таких непередбачуваних подій як війна, яка, на жаль, триває у нашій країні вже біля 4 років, критично необхідними є забезпечення умов для виконання посередницьких та інвестиційних функцій банківською системою. Це підкреслює роль своєчасного, стратегічно виваженого державного втручання в економічні процеси, створюючи механізми підтримки функціонування реального сектору економіки та стимули для розвитку підприємств, які є драйвером економічного життя. В умовах війни українські підприємства стикаються з численними викликами, які потребують гнучких фінансових рішень і підтримки з боку банківської системи. Роль банківського кредитування стає ключовою у забезпеченні життєздатності бізнесу, збереженні робочих місць і підтримці економічної стабільності. Банківське кредитування підприємств, підкріплене стратегічною роллю держави, є тим стимулом, який створює можливості

для розвитку не лише за рахунок розширення фінансування, а й за рахунок цільового спрямування коштів у важливі для держави проекти.

Банківська система України є одним із драйверів зростання національної економіки, що сприяло імплементації найкращих практик банківського кредитування та банківського менеджменту у вітчизняну банківську справу. Активне банківське кредитування підприємств демонструвало тісний зв'язок з темпами зростання ВВП (рисунок 1), підтримуючи не лише великі корпорації, а й мікро-, малі та середні підприємства, які є основою економіки. Ефективна робота банківської системи забезпечувала підприємства доступом до необхідного капіталу, що дозволяло їм здійснювати модернізацію, освоювати нові ринки збуту та посилювати свою конкурентоспроможність. Нові кредитні продукти і послуги, запроваджені банками для українського бізнесу, забезпечили підприємствам ресурси для ефективного розвитку та стабільного зростання.

Динаміка банківського кредитування підприємств дещо знизилася протягом 2010-2012 років унаслідок світової фінансово-економічної кризи. Але вже з 2013 року почався процес відновлення, який тривав до 2014 року. Однак, внаслідок анексії Криму та окупації частини Донбасу у 2014-2016 роках, обсяги банківського кредитування підприємств знову почали зменшуватися. Станом на 2018 рік вони досягли рівня по відношенню до ВВП аналогічного до показника 2005 року. У період повномасштабного російського вторгнення відношення банківського кредитування до ВВП знизилося до 10,2% у 2024 році.



Рис. 1. Динаміка банківського кредитування підприємств і ВВП України протягом 2005-2024 років

Джерело: складено авторами на основі [6, 7]

Розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу визначено одним із напрямів Національної економічної стратегії України на період до 2030 року, а однією із стратегічних цілей визначено створення умов для підвищення рівня доступу підприємств до фінансів [8] Кредитування малого бізнесу позитивно впливає на ВВП через стимулювання економічного зростання, створення робочих місць, зростання інвестицій та податкових надходжень. Доступ до кредитів дозволяє підприємцям розширювати діяльність, купувати нове обладнання, впроваджувати інновації та виходити на нові ринки, що безпосередньо сприяє збільшенню загального обсягу виробництва товарів та послуг.

Кореляційний зв’язок між банківським кредитуванням мікро-, малого та середнього підприємництва і ВВП України протягом 2017-2024 років представлений на рисунку 2.

Порівнюючи обидва рисунки, бачимо, що обсяги банківського кредитування ММСБ в аналізований період повторюють загальний тренд зменшення банківського фінансування бізнесу загалом. Станом на 2024 рік відношення банківського кредитування ММСБ до ВВП знизилось у два рази, якщо порівняти з показником 2017 року, і складало 7% у 2024 році.

У нинішніх складних економічних умовах, що зумовлені війною в Україні, державна підтримка ММСБ є одним з ключових чинників економічного зростання країни. Збройна агресія росії вплинула на загальний бізнес-клімат країни, знизивши довіру інвесторів та ускладнюючи умови для розвитку суб’єктів підприємницької діяльності. Тому підтримка

діяльності українських підприємств є надзвичайно важливою для забезпечення робочих місць, податкових надходжень і зростання ВВП.

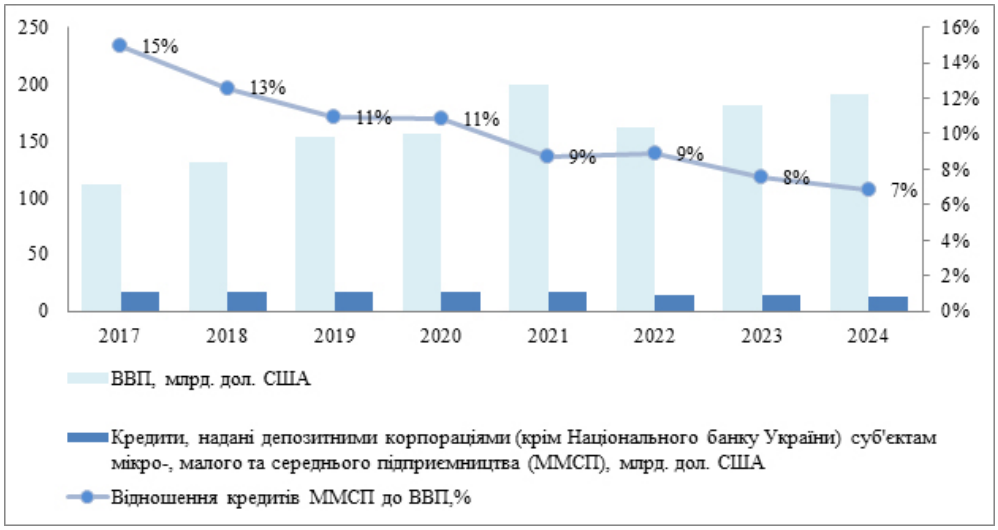


Рис. 2. Динаміка банківського кредитування мікро-, малого та середнього підприємництва і ВВП України протягом 2017-2024 років

Джерело: складено авторами на основі [6,7]

Найбільш поширеними сучасними проблемами, які обмежують доступ ММСБ до банківського фінансування, називають: високі відсоткові ставки, високі вимоги до застави, складна процедура отримання кредиту, відсутність необхідних фінансових продуктів, недостатня кредитна історія, недостатні обсяги фінансових продуктів. Приватний банківський бізнес не готовий брати на себе кредитні ризики у процесі кредитування підприємств в умовах значної невизначеності, що зумовлює необхідність державної підтримки.

У січні 2020 року за ініціативи Президента України була запроваджена Програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка має на меті спрощення доступу мікро- та малого бізнесу до банківського кредитування шляхом надання державної підтримки для інвестиційних проектів. Також у жовтні 2021 року була запроваджена програма «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%», а у жовтні 2023 року – програма «Доступний факторинг». Державна підтримка надається через Фонд розвитку підприємництва шляхом часткової компенсації процентних ставок за кредитами, наданими суб'єктам підприємництва уповноваженими банками, відповідно до підписаних з ними договорів про співробітництво. Окрім часткової компенсації процентних ставок, Програма забезпечує також державні гарантії за наданими кредитами.

За даними Міністерства фінансів України станом на 29.09.2025 року усього з моменту старту державної Програми підписано 124 972 кредитні договори на 426,3 млрд. грн., з них банками державного сектору економіки – 86 550 договорів на 198,1 млрд. гривень. Сукупна динаміка обсягів кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу за державною Програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за період з січня 2020 року по вересень 2025 року (у млрд. грн.) представлена на рисунку 3.

Метою використання бюджетних коштів за програмою визначено, зокрема, надання державної підтримки бізнесу, спрямованої на розвиток підприємництва, збільшення обсягів виробництва, експорту, імпортозаміщення, розвиток високотехнологічного виробництва, підвищення енергоефективності, впровадження інновацій, створення нових робочих місць та підприємств.

За час дії воєнного стану в Україні видано 90 150 кредитів на суму 336,7 млрд. грн. (зокрема банками державного сектору – на суму 171,4 млрд. грн.), з яких станом на 29 вересня поточного року:

– 49,26 млрд. грн. або 14,65% – на інвестиційні цілі;
– 6,51 або 1,93% – на антикризові цілі;
– 3,96 або 1,18% – на рефінансування;
– 78,37 млрд. грн. або 23,29% – на фінансування оборотного капіталу, підтримку ФОП та відбудову бізнесу;

– 47,40 млрд. грн. або 14,10% – кредити для сільськогосподарських товаровиробників (підтримка посівної);
– 48,29 млрд. грн. або 14,35% – на переробку сільськогосподарської продукції;
– 3,22 млрд. грн. або 0,95% – на фінансування енергосервісу, ОССБ та ЖБК;
– 56,85 млрд. грн. або 16,90% – на антивоєнні цілі;
– 42,56 млрд. грн. або 12,65% – кредитування у зоні високого воєнного ризику.

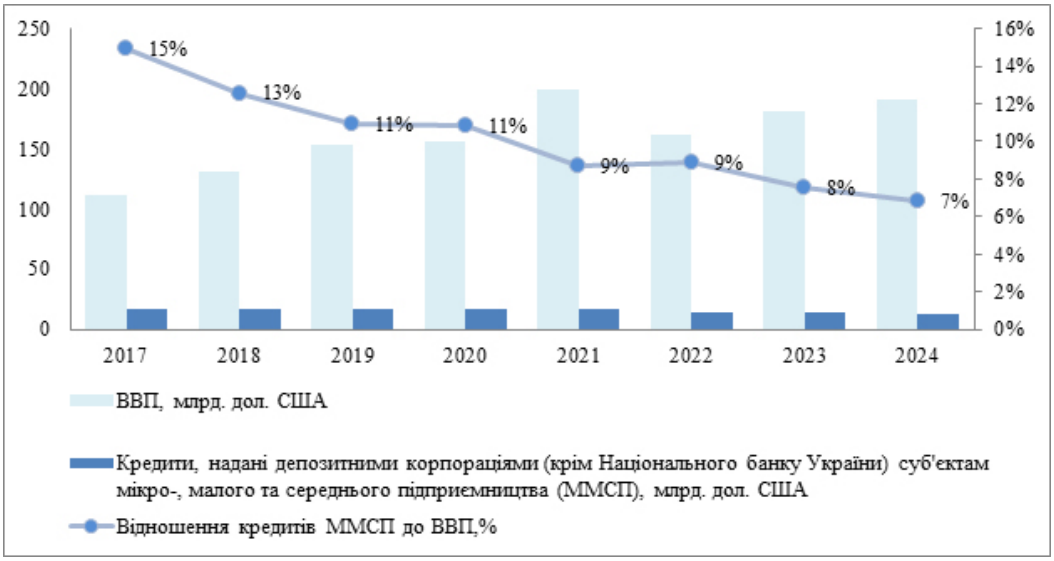


Рис. 3. Сукупна динаміка кредитування за державною Програмою «Доступні кредити 5-7-9» з січня 2020 по вересень 2025, млрд. грн.

Джерело: складено авторами на основі [9, 10]

Лідерами за обсягом отриманих кредитів «5-7-9%» є сільське господарство та торгівля (рисунок 4). Наприкінці 2024 року на сільськогосподарські підприємства загалом припадало 45% від усіх наданих кредитів за час існування програми. Найменшою ця частка у портфелі наданих кредитів була у другій половині 2021 року і складала 43%, після чого вона відновилась до попередніх рівнів. На сектор торгівлі зараз припадає 22% усіх наданих кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Примітно, що торгівля займала доволі високу частку навіть до 2022 року, коли у програмі з'явилася додаткова можливість фінансувати великі торговельні мережі. У промисловість до 2024 року було спрямовано всього 15% від усіх наданих кредитів. З січня 2024 року цей показник поступово збільшувався та станом на вересень 2025 року складає 22%. Решта секторів, такі як послуги, будівництво, фінанси, акумулювали ще менші частки (8%, 2%, 1% відповідно).

За даними Національного Банку України, питома вага субсидійованих кредитів у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» у загальному чистому кредитному портфелі банків України за перший квартал 2025 року скоротилася і складає 31,2%. Однак ще станом на кінець 2023 р. цей показник складав близько 40%. За даними Фонду розвитку підприємництва, 90% нових кредитів для бізнесу за час повномасштабної війни були видані саме у межах Програми.

Слід зауважити, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» позитивно впливає на розвиток кредитування бізнесу, що підтверджує важливість державного втручання у кредитний процес. Однак відсутність стратегії розвитку національної економіки в умовах воєнного стану знижує ефективність державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Структура наданих за весь період дії програми кредитів (рисунок 4) свідчить про продовження стимулювання сировинного сектору економіки, а не кредитування переробного сектору, який виготовляє готову продукцію з вищою доданою вартістю. Така структура кредитування у рамках державної цільової програми не може оперативно змінити тренди кредитування та тренди розвитку економіки, оскільки частка кредитування виробництва з високим рівнем доданої вартості є досить низькою. Крім того, близько 60% обсягу кредитів спрямовані на поповнення оборотних коштів, а не на інвестиційні проекти, які повинні розвивати нову та модернізувати стару інфраструктуру промислового виробництва й таким способом створювати фундамент для розвитку капіталомістких галузей економіки.

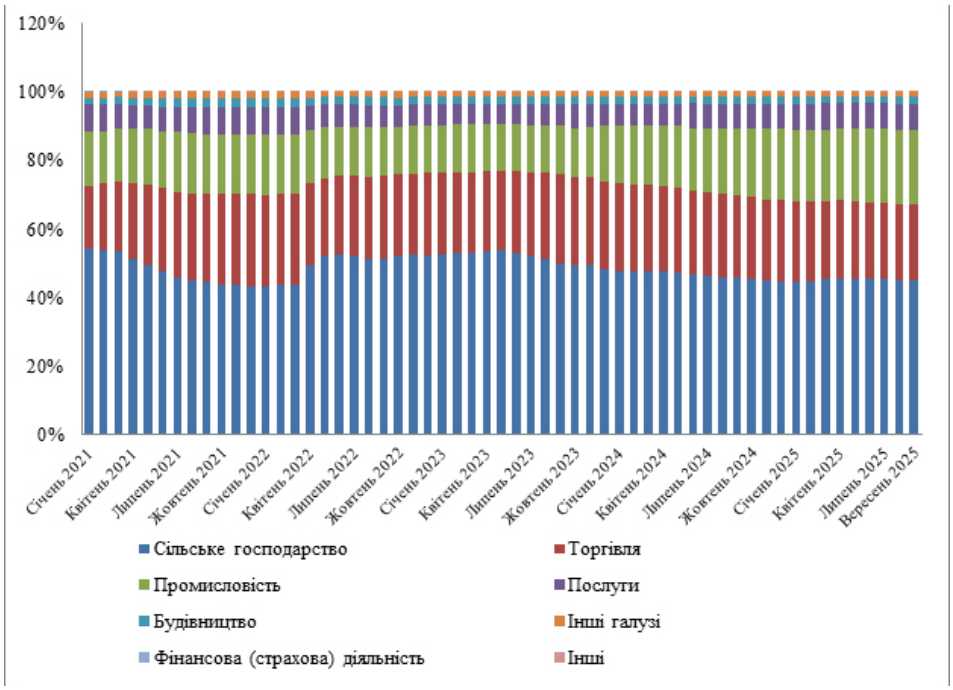


Рис. 4. Динаміка структури сукупного обсягу кредитів, виданих за програмою «Державні кредити 5-7-9» у розрізі секторів, %

Джерело: складено авторами на основі [9, 10]

Висновки. Банківське кредитування є одним із ключових механізмів, що забезпечує сталий економічний розвиток країни, фінансову стабільність та зміцнення потенціалу будь-якої країни. Складна економічна ситуація, яка склалась в Україні під час війни, показала, що саме тісний взаємозв'язок держави з банківським сектором може забезпечувати ефективний розподіл фінансових ресурсів, які дозволяють не тільки підтримати, а й сприяти розвитку перспективних сфер діяльності ММСБ, поєднуючи актуальну необхідність з інноваційним розвитком.

Впровадження державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» позитивно вплинуло на доступність фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу, однак її ефективність обмежується через відсутність чіткої економічної стратегії та низьку частку інвестиційних кредитів. Для підвищення ефективності програми «Доступні кредити 5-7-9%» доцільно визначити пріоритетні галузі кредитування та означити пріоритет у наданні інвестиційних кредитів підприємствам переробної промисловості для скерування коштів на оновлення основних засобів, розвиток експорту, збільшення реалізації продукції з високим ступенем переробки.

У процесі нашого дослідження було проаналізовано сучасний стан, проблеми та можливі перспективи банківського кредитування підприємств України. Результати дослідження підкреслюють необхідність подальшого розвитку та вдосконалення банківських програм підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу. Зокрема, необхідно створити механізми державних гарантій щодо кредитів, розробити інструменти для стимулювання цільового кредитування важливих для економіки галузей та удосконалити державні програми підтримки бізнесу.

Список літератури

1. Горбенко К. М., Захарченко А. О. Проблемні аспекти кредитування українських підприємств. *Економіка і управління.* 2022. № 2. С. 79-87. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.79 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_2_11. (дата звернення: 29.09.2025).

2. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки.* 2023. № 3. С. 8–25. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008 URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/ view/1486 (дата звернення: 29.09.2025).

3. Антонюк О. Державна підтримка кредитування реального сектору економіки в Україні: реалії сьогодення. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Том 3(50). С. 386–392. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-58 URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1048 (дата звернення: 29.09.2025).
4. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2024. Т. 6. № 59. С. 11-23. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533 URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4533/4228 (дата звернення: 29.09.2025).
5. Семенюк Ю., Грубляк О., Швець М. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. Том 3 (39). С. 371–383. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-371-383 URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319387 (дата звернення: 29.09.2025).
6. Національний банк України. Наглядова статистика. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic (дата звернення 29.09. 2025).
7. Державна служба статистики. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 29.09. 2025).
8. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytkuukrayiny-do-2030-roku (дата звернення 29.09.2025).
9. Доступні кредити 5-7-9%. Фонд розвитку підприємництва. URL: https://bdf.gov.ua/programs/dostupni kredyty-5-7-9 (дата звернення 29.09.2025).
10. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/ (дата звернення 29.09. 2025).

References

1. Horbenko, K. M., & Zakharchenko, A. O. (2022). Problematic aspects of crediting Ukrainian enterprises. *Ekonomika i upravlinnia*, 2, 79-87. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.79 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_2_11. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
2. Dziubliuk, O. (2023). Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law. *Visnyk Ekonomiky*, 3, 8–25. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008 Retrieved from https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1486. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
3. Antoniuk, O. (2024). State support for crediting the real sector of the economy in Ukraine: the reality of the situation. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, 3(50), 386–392. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-58 Retrieved from https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1048. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
4. Kornieiev, V., Zabchuk, H., Ivaschuk, O., Vynnyk, T., Rudan, V. (2024). Comparative analysis of bank lending to Ukrainian enterprises in wartime conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(59), 11-23. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533. Retrieved from https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4533. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
5. Semeniuk, Yu., Hrubliak, O., Shvets', M. (2024). State support for international lending to the corporate sector of the economy in Ukraine. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia,* 3 (39), 371–383. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-371-383. Retrieved from http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319387. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
6. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). Ofitsiinyi veb-sait – Official website. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky (2025). Ofitsijnyj veb-sajt – Official website. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua. (accessed 29 September 2025) [In Ukrainian].
8. UNDP (2017). Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku [Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030]. Retrieved from https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytkuukrayiny-do-2030-roku. (accessed 29 September 2025). [In Ukrainian].
9. Dostupni kredyty 5-7-9% (n.d.). Fond rozvytku pidpryiemnytstva. Retrieved from https://bdf.gov.ua/programs/dostupni kredyty-5-7-9. (accessed 29 September 2025) [In Ukrainian].
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025). Ofitsijnyj veb-sajt – Official website. Retrieved from https://www.mof.gov.ua. (accessed 29 September 2025) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025
Прийнята до публікації 16.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 338.45:628:502.131.1 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-77-85**

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Кошельок Г. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: galas2811@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0331-0592

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8814-4476

Анотація. *Мета дослідження полягає у визначенні напрямів модернізації підприємств житлово-комунального сектору України на засадах сталого розвитку з урахуванням сучасного стану, перспектив розвитку та підвищення їх енергоефективності. У дослідженні використано методи статистичного та графічного аналізу для оцінювання динаміки розвитку підприємств житлово-комунального сектору, а також порівняльний аналіз, метод узагальнення та системний підхід для визначення тенденцій, проблем і перспектив їх модернізації на засадах сталого розвитку. У статті досліджено сучасний стан та основні тенденції розвитку підприємств житлово-комунального сектору України в умовах трансформаційних процесів економіки та зростаючих екологічних викликів. Проаналізовано ключові проблеми галузі, серед яких – зношеність інфраструктури, недостатній рівень інвестицій, низька енергоефективність та потреба у впровадженні інноваційних технологій. Здійснено аналіз поточного стану підприємств житлово-комунального сектору. Виявлено, що витрати населення України на оплату послуг підприємств житлово-комунального сектору складають набагато більшу частину доходу, порівнюючи з європейським країнами, що обмежує можливості для подальшого розвитку цієї сфери. Практична значимість дослідження: реалізація визначених можливостей застосування концепції сталого розвитку як базової основи для модернізації житлово-комунального господарства, з акцентом на заходи енергозбереження та розвитку енергоменеджменту у цьому секторі, може сприяти підвищенню якості надання житлово-комунальних послуг, екологічній безпеці та економічній стабільності підприємств сектору.*
Ключові слова: *житлово-комунальний сектор, підприємства, сталий розвиток, енергоефективність, інновації, модернізація, управління ресурсами.*

.

CURRENT STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES ENTERPRISES BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Raisa Hrinchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Halyna Koshelok, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: galas2811@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0331-0592

Olha Orlenko, Phd of the Economics, Associate Professor, Associate Professor of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8814-4476

Abstract. *The purpose of this study is to develop guidelines for the modernization of enterprises in Ukraine's housing and communal services sector, based on the principles of sustainable development, taking into account the current state, development prospects, and the need to enhance their energy efficiency.*

Methodology. The study employs statistical and graphical analysis methods to evaluate the dynamics of housing and communal services enterprises' development, along with comparative analysis, generalization, and a systems approach, to identify trends, challenges, and prospects for their modernization within the framework of sustainable development.

Results. The article examines the current state and main development trends of enterprises in Ukraine's housing and communal services sector under the conditions of economic transformation and increasing environmental challenges. The key problems of the sector are analyzed, including infrastructure deterioration, insufficient investment, low energy efficiency, and the need for the implementation of innovative technologies. The current state of enterprises in the housing and communal sector has been analyzed. It was found that Ukrainian households spend a significantly larger share of their income on housing and communal services compared to European countries, which limits opportunities for further development of this sector. It has been proven that enterprises in the housing and communal services sector require modernization based on the principles of sustainable development, which involves the formation of an integrated management system that combines economic, environmental, and social factors.

Practical significance. The identified possibilities for applying the concept of sustainable development as a fundamental basis for modernizing the housing and communal services sector – with an emphasis on energy-saving measures and the development of energy management –can contribute to improving the quality of housing and communal services, enhancing environmental safety, and ensuring the economic stability of sector enterprises.

Keywords: *housing and communal sector, enterprises, sustainable development, energy efficiency, innovations, modernization, resource management.*

JEL Classification: Q010; Q430; L940; L950; L970; O180

Постановка проблеми. Виконуючи ключову місію із забезпечення життєдіяльності населення у містах і селищах, а також із підтримки ресурсного та енергетичного забезпечення промислово-господарських об'єктів, житлово-комунальні послуги можуть якісно надаватись лише за умови безперервного розвитку. Періоди застою чи відсутності оновлення підприємств цього сектору свідчать про глибоку та системну кризу всієї економіки, яка не завжди проявляється так явно у промисловості, транспорті, фінансах чи сфері послуг. Саме тому економічні трансформації та процеси модернізації у сфері житлово-комунального господарства мають відбуватися на випередження – раніше, ніж у промисловості чи інших видах бізнесу, оскільки житлові умови формують цінності, поведінку та якість людського капіталу. Високі стандарти житла створюють фундамент для формування конкурентоспроможної економіки. Попри постійну потребу в оновленні, є періоди, коли впровадження змін набуває особливої нагальності. Вітчизняна сфера ЖКГ перебуває нині саме на цьому етапі, оскільки функціонує у надзвичайно складних умовах повномасштабної війни росії проти України. Тому цьому питанню мають приділити особливу увагу вчені та практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера вітчизняного житлово-комунального господарства знаходиться в полі зору як українських науковців – П. Т. Бубенка, О. П. Бубенка, Г. Штогрина, О. Сакала, І. Запухляка, І. Кінаша, В. А. Устименка, так і світових та вітчизняних організацій, які займаються розробкою та впровадженням заходів енергоефективності, – GIZ, Світовий банк, Фонд енергоефективності, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, Міністерство розвитку громад та територій України. Проте визначення відповідних шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств цієї сфери досі актуальне та потребує подальшого дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукової літератури виявив відсутність систематизованих баз даних щодо технічного стану інфраструктури, що ускладнює процес розробки необхідних дій, здатних прискорити процес переходу до засад сталого розвитку з акцентом на підвищенні енергоефективності. Недостатньо дослідженим залишається соціально-економічний ефект модернізаційних програм, зокрема вплив на зайнятість і добробут населення. Додаткового розвитку потребує стратегічне бачення, яке поєднує економічну, соціальну та екологічну складові ефективності підприємств ЖКГ.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів модернізації підприємств житлово-комунального сектору України на засадах сталого розвитку з урахуванням сучасного стану, перспектив розвитку та підвищення їх енергоефективності.

Основний матеріал. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням уваги до питань екологічної безпеки, енергоефективності та раціонального використання ресурсів на підприємствах будь-якої сфери господарства. Оскільки на житлово-комунальний сектор припадає приблизно 30% витрат на енергію, це зумовлює необхідність докорінної

трансформації традиційних підходів до управління цією сферою.

Житлово-комунальний сектор, будучи однією з базових складових соціально-економічної інфраструктури, безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень соціальної стабільності, інвестиційну привабливість територій та конкурентоспроможність національної економіки загалом. Водночас підприємства галузі стикаються з низкою системних проблем, серед яких: значний рівень фізичного та морального зносу основних фондів, висока енергоємність виробничих процесів, низький рівень впровадження інновацій, недостатнє фінансування модернізаційних програм та обмеженість інституційних механізмів підтримки з одночасним недостатнім рівнем підготовки відповідних фахівців та рівнем їх вмотивованості.

Сфера житлово-комунального господарства включає розмаїття послуг, спрямованих на забезпечення життєздатності населених пунктів і створення комфортних умов для проживання населення. В умовах сучасного господарювання – особливо на тлі децентралізації, реформ у галузі ЖКГ та посилення ролі місцевих громад – значення кожного з таких підприємств істотно зростає.

Сфері ЖКГ притаманні свої особливості, які представлено на рис. 1.

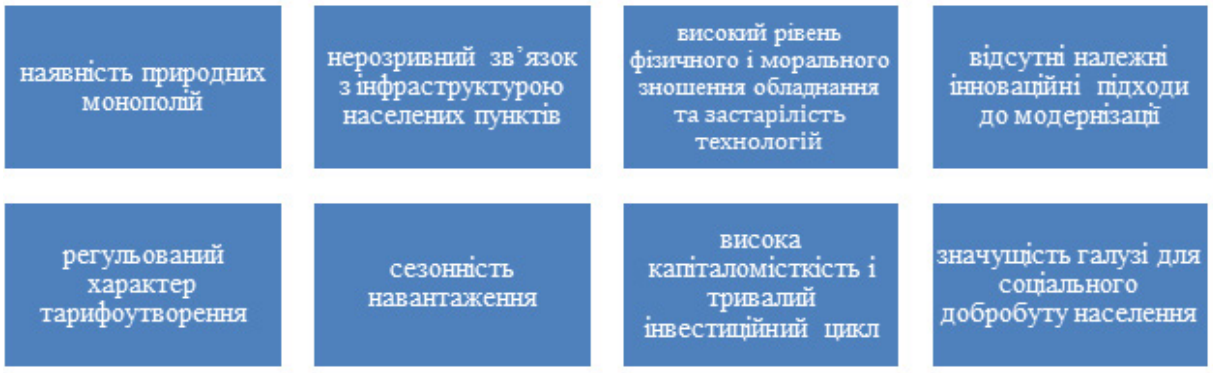


Рис. 1. Особливості вітчизняної сфери ЖКГ

Джерело: складено авторками

Компанії, які провадять діяльність відповідно до КВЕД 81.10 «Комплексне обслуговування об'єктів», надають послуги з управління та утримання нерухомості [1]. На рис. 2 наведено компанії, що здійснювали комплексне обслуговування об'єктів за регіонами у 2024 році.



Рис. 2. Компанії, що здійснювали комплексне обслуговування об'єктів за регіонами у 2024 році

Джерело: складено авторками на основі [2]

За інформацією Державної служби статистики України, станом на 1 листопада 2024 року в країні налічувалося 651619 активних підприємств, з яких 9,8% провадили діяльність у сфері комплексного обслуговування об'єктів (КВЕД 81.10) [3].

Динаміка кількості наявних суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на комплексному обслуговуванні об'єктів (КВЕД 81.10), а також чисельність осіб, зайнятих у цій сфері впродовж 2010–2023 років, відображена на рис. 3.

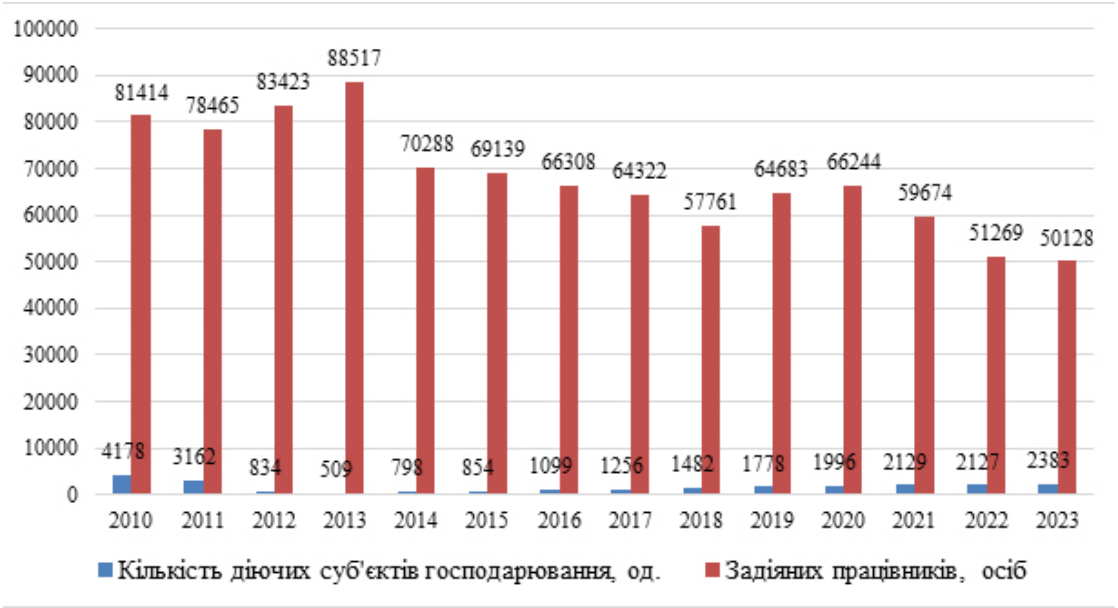


Рис. 3. Динаміка загальної кількості вітчизняних суб'єктів господарювання (КВЕД 81.10) та кількість найманих працівників у цій сфері протягом 2010-2023 рр.

Джерело: складено авторками на основі [2]

Як видно з рис. 3, найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання, що провадили діяльність у сфері комплексного обслуговування об'єктів (КВЕД 81.10), спостерігалося у 2012–2013 роках. Водночас, починаючи з 2014 року, простежується поступове зростання кількості таких підприємств, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Щодо кількості найманих працівників у цій сфері, то з 2010 по 2013 рік загалом спостерігалося поступове зростання кількості осіб, які працювали за КВЕД 81.10, з піковим значенням у 2013 році – 88517 осіб. Проте після 2014 року відбулося значне скорочення – до 70288 осіб, і у подальші роки ця тенденція переважно зберігалася. Найнижчий показник за весь період спостережень зафіксовано у 2023 році, що, безперечно, є наслідком воєнних дій на території України. Незважаючи на це, сектор продовжив свою діяльність навіть в умовах війни.

Динаміку обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, що провадили діяльність у межах КВЕД 81.10, подано на рис. 4.

На рис. 4 можна побачити тенденцію до поступового зростання обсягів реалізованої продукції у сфері комплексного обслуговування об'єктів протягом 2010–2023 років. Це свідчить про стабільний розвиток галузі та активізацію діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Особливо помітне зростання розпочалося після 2016 року, що, ймовірно, пов'язане з реалізацією реформ у ЖКГ, запровадженням ринку комунальних послуг, розширенням програми субсидій для населення та модернізацією інфраструктурних об'єктів. Найвищий показник обсягів реалізації був зафіксований у 2020 році й становив 21913074,6 тис. грн. Проте у наступні два роки спостерігалося зниження обсягів реалізації, що можна пояснити негативними наслідками пандемії COVID-19, економічною нестабільністю та іншими внутрішніми кризовими чинниками. Починаючи з 2023 року, знову фіксується різке зростання обсягів реалізації, хоча слід враховувати, що такий приріст може бути частково зумовлений високим рівнем інфляції, а не лише реальним збільшенням обсягів послуг.

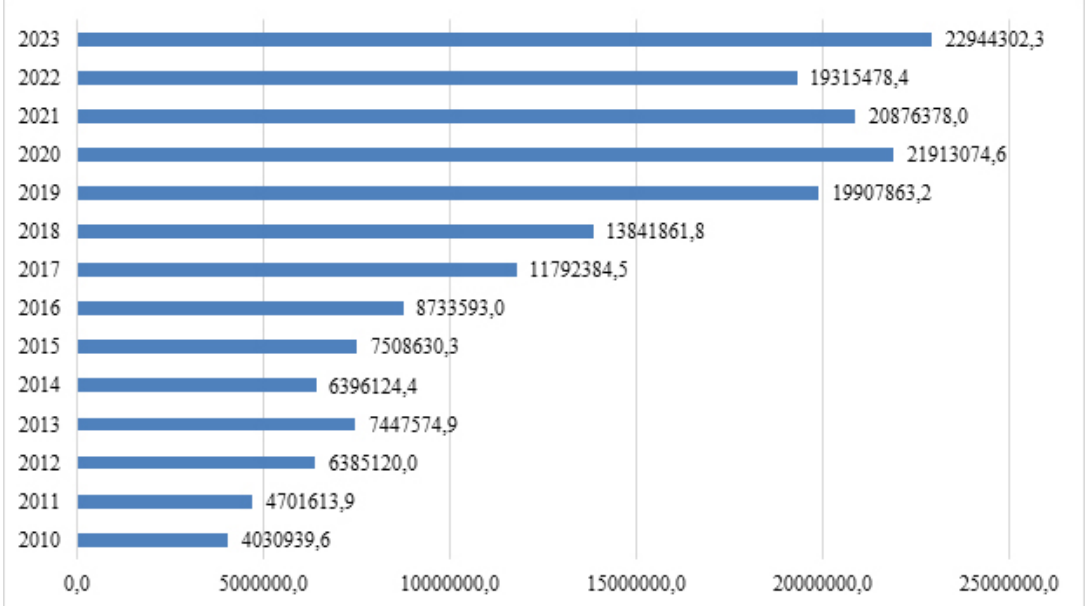


Рис. 4. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які працювали відповідно до КВЕД 81.10 в Україні, за 2010-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено авторками на основі [2]

Нині підприємства житлово-комунального господарства перебувають у глибокій кризі. Це виявляється через наростання боргових зобов'язань, високий рівень зношеності основних фондів, значні втрати енергоресурсів тощо. Важливість цього сектору в національній економіці зумовлюється тим, що у цій галузі зосереджено близько 25% основних засобів і працює приблизно 5% працездатного населення. Ефективність функціонування ЖКГ безпосередньо впливає на комфорт проживання, здоров'я, а іноді й життя громадян [4].

Однак, розглядаючи витрати на житлово-комунальні послуги, слід зазначити, що в Україні вони становлять досить значну частку середньої заробітної плати. У таблиці 1 наведено частку витрат на комунальні послуги (КП) від середньої заробітної плати у різних країнах.

Таблиця 1

Порівняння цін на комунальні послуги в Україні та ЄС у 2024 році

Країна	Середня вартість КП, €	Середня заробітна плата, €	Частка витрат на КП від середньої зарплати, %
Україна	85,14	439	19,4
Іспанія	132,33	1775	7,5
Румунія	141,15	940	15,0
Франція	190,11	2456	7,7
Італія	194,15	1672	11,6
Польща	262,41	1476	17,8
Німеччина	300,44	2822	10,3

Джерело: складено авторками на основі [5]

Аналіз показників засвідчує, що витрати українських громадян на житлово-комунальні послуги є одними з найвищих серед досліджених країн – вони становлять 19,4% від середньої заробітної плати, що значно перевищує відповідні показники у країнах Європейського Союзу. Такий рівень витрат створює вагоме фінансове навантаження на домогосподарства та вказує на необхідність удосконалення механізмів формування тарифів, підвищення енергоефективності та проведення глибоких реформ у сфері житлово-комунального господарства. Слід зазначити, що через низькі доходи громадян навантаження на бюджет значно вище з обслуговування комунальних підприємств. Водночас у Європі боржникам загрожують жорсткі санкції, тоді як в Україні борги продовжують накопичуватися.

Також однією з основних причин такого становища є невідповідність наявних відносин у сфері ЖКГ сучасним ринковим умовам, відсутність ефективної інтеграції з ринковими механізмами, недосконаліть державного регулювання ринку комунальних послуг, монополізація процесів будівництва, утримання та реконструкції житлового фонду, а також слабкий розвиток сучасних моделей управління як житлом, так і підприємствами галузі. Водночас відчувається гостра нестача єдиної технічної стратегії розвитку інфраструктури ЖКГ, незважаючи на те, що житлово-комунальне господарство є важливою складовою національної економіки, внесок якої в економіку складає приблизно 8 млрд. грн. щороку та питома вага основних фондів якої становить близько 25% їх загальної вартості у державному секторі. Усі ці причини, на думку П. Т. Бубенко та О. П. Бубенко [6], обумовлені проблемами, які представлено на рис. 5.



Рис. 5. Проблеми державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій у сфері ЖКГ

Джерело: складено авторками на основі [6]

Наявність такого широкого кола проблем вимагає термінової розробки заходів, спрямованих на їх вирішення, які до того ж повинні відповідати світовим тенденціям та пріоритетам. Одним з найважливіших орієнтирів при розробці заходів модернізації вітчизняної сфери ЖКГ є «Цілі сталого розвитку ООН» (Sustainable Development Goals, SDGs), які визначають стратегічні напрямки для країн світу щодо забезпечення економічного зростання, збереження довкілля та підвищення соціальної справедливості. Такої думки дотримуються і Г. Штогрин, О. Сакал, І. Запухляк, І. Кінаш [7] та В. А. Устименко [8]. Для України, яка обрала курс на інтеграцію до європейського простору, особливо актуальним є узгодження національної політики модернізації підприємств житлово-комунального господарства із європейськими стандартами у сфері енергоефективності, управління відходами, водопостачання та очищення стічних вод. Такий підхід дозволить не лише зменшити екологічне навантаження на довкілля, а й забезпечити економічну стабільність та покращити якість комунальних послуг для громадян.

Модернізація підприємств житлово-комунального сектору на засадах сталого розвитку передбачає формування цілісної системи управління, де інтегруються економічні, екологічні та соціальні чинники. Економічний аспект охоплює впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, оптимізацію виробничих процесів, зниження експлуатаційних витрат і підвищення ефективності використання капітальних інвестицій. Екологічна складова передбачає мінімізацію шкідливих викидів, скорочення утворення відходів, впровадження технологій очищення та повторного використання ресурсів. Соціальний вимір означає орієнтацію на потреби споживачів, забезпечення доступності та високої якості комунальних послуг, а також підвищення рівня прозорості та підзвітності підприємств перед громадою.

Безперечно, пріоритетним напрямом модернізації підприємств житлово-комунального сектору має стати запровадження режиму енергозбереження, оскільки будинки є найбільшим споживачем енергії в Європі – близько 40% енергії і більше 1/3 викидів парникових газів

ЄС, пов'язаних з енергією, яку використовують будівлі. Тому будівельний сектор має вирішальне значення для досягнення енергетичних і кліматичних цілей ЄС. Житловий фонд України також залишається одним із найбільших споживачів енергоресурсів, де рівень витрат у 2–3 рази перевищує середні показники країн Європейського Союзу. За оцінками Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження, потенціал зниження енергоспоживання у житловому секторі сягає до 60%, що робить цю сферу найбільш перспективною для реалізації програм підвищення енергоефективності [9].

Режим енергозбереження має включати комплекс заходів: від термомодернізації будівель (утеплення стін, дахів, підвалів, встановлення енергоощадних вікон і дверей) та модернізації систем теплопостачання (балансування мереж, встановлення індивідуальних теплових пунктів із погодним регулюванням) до підвищення енергоефективності освітлення, оптимізації електроспоживання та ширшого використання відновлюваних джерел енергії. Дослідження міжнародних організацій підтверджують, що такі заходи дають змогу суттєво скоротити витрати домогосподарств та муніципалітетів, а також знизити викиди парникових газів [10].

Водночас запровадження енергозберігаючих рішень повинно супроводжуватися розвитком муніципального енергоменеджменту. Це системний інструмент управління, який дозволяє громадам контролювати споживання енергії на підпорядкованих об'єктах, проводити регулярні енергоаудити, планувати бюджети з урахуванням енергетичних витрат, впроваджувати сучасні інформаційні системи моніторингу та залучати інвестиції у сферу енергоефективності [11]. Приклади міст Житомир, Вінниця, Кам'янець-Подільський демонструють, що впровадження енергоменеджменту дозволяє економити від 10 до 15% видатків місцевих бюджетів щороку [12].

Поєднання режиму енергозбереження з ефективним муніципальним енергоменеджментом забезпечуватиме багатовимірний ефект: економічний (зменшення витрат), екологічний (скорочення викидів CO_2), соціальний (покращення якості життя мешканців) та енергетичний (зменшення залежності від імпортних ресурсів). Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку та практикам Європейської ініціативи «Угода мерів», яка активно впроваджується в українських громадах [13].

Висновки. Житлово-комунальне господарство є однією з ключових сфер, що визначає якість життя населення та рівень соціально-економічного розвитку територій. В умовах війни за Незалежність України, зростаючого антропогенного навантаження, енергетичних викликів та глобальних кліматичних змін модернізація підприємств житлово-комунального сектору набуває стратегічного значення. Традиційні підходи до управління та функціонування галузі дедалі більше поступаються місцем новим моделям, орієнтованим на ефективність використання ресурсів, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку, що передбачають баланс між економічною доцільністю, екологічною раціональністю та соціальною справедливістю. Перехід підприємств житлово-комунального сектору до такої моделі управління створює передумови для підвищення їхньої конкурентоспроможності, зниження витрат, мінімізації негативного впливу на довкілля та покращення якості послуг для населення.

Список літератури

1. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД). URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 15.09.2025).
2. Дані Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 15.09.2025).
3. У яких галузях працювало найбільше підприємств у 2022 році – дані Держстату. URL:https://thepage.ua/ua/news/statistika-u-yakih-galuzyah-najbilshe-pidpriyemstv-v-ukrayini-u-2022 (дата звернення 12.09.2025).
4. Величко В. В., Гайденко С. М Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/19 (дата звернення 20.07.2025).
5. Де дешевше: порівняння цін на комунальні послуги в Україні та ЄС. URL: https://atlantic.org.ua/novyny/porivnyannya-komunalnih-tarifiv-ukrayina-vs-yes (дата звернення 20.07.2025).

6. Бубенко П. Т., Бубенко О. П. Інноваційна складова реформування підприємств житлово-комунальної сфери. *Бізнес Інформ.* 2022. №1. С. 267–273. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-267-273
7. Штогрин Г., Сакал, О., Запухляк І., Кінаш І. Екологізація житлово-комунального господарства України в контексті сталого розвитку. *Журнал досліджень Східної Європи та Центральної Азії* (JEECAR). 2019. №6 (1). С. 113–130. DOI: https://doi.org/10.15549/ jeecar.v6i1.251
8. Господарське законодавство України: перспективи модернізації на засадах сталого розвитку: монографія / під заг. ред. В. А. Устименка. Київ : НАН України, Інститут економіко-правових досліджень, 2019. 320 с.
9. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Річний звіт про стан енергоефективності та потенціал енергозбереження. Київ, 2025. URL: https://saee.gov.ua (дата звернення 15.08.2025).
10. International Finance Corporation (IFC). Municipal energy management in Ukraine: best practices and results. Washington, 2024. URL: https://www.ifc.org (дата звернення 03.09.2025).
11. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Energy efficiency and municipal energy management in Ukraine. Berlin, 2023. URL: https://www.giz.de (дата звернення 11.09.2025).
12. European Union. Covenant of Mayors for Climate and Energy: Implementation in Ukrainian municipalities. Brussels, 2022. URL: https://www.covenantofmayors.eu (дата звернення 07.09.2025).
13. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегія енергетичної модернізації житлового фонду. Київ, 2021. URL: https://www.minregion.gov.ua. (дата звернення 04.09.2025).

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2010). Classification of types of economic activity (KVED). Retrieved from https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (accessed 15 September 2025). [In Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Data from the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua (accessed 15 September 2025). [In Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. (2022). In which industries did the largest number of enterprises operate in 2022 – State Statistics data. Retrieved from https://thepage.ua/ua/news/statistika-u-yakih-galuzyah-najbilshe-pidpriyemstv-v-ukrayini-u-2022 (accessed 12 September 2025). [In Ukrainian].
4. Velychko, V. V., & Haidenko, S. M. (2016). Current issues of managing housing and communal enterprises in modern economic conditions. *Ekonomika i suspilstvo* (4). Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/issue/view/19 (accessed 20 July 2025). [In Ukrainian].
5. Atlantic Council Ukraine. (n.d.). Where is it cheaper: Comparison of utility prices in Ukraine and the EU. Retrieved from https://atlantic.org.ua/novyny/porivnyannya-komunalnih-tarifiv-ukrayina-vs-yes (accessed 20 July 2025). [In Ukrainian].
6. Bubenko, P. T., & Bubenko, O. P. (2022). Innovative component of reforming housing and communal enterprises. *Business Inform*, 1, 267–273. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-267-273 [In Ukrainian].
7. Shtohryn, H., Sakal, O., Zapukhliak, I., & Kinash, I. (2019). Greening of the housing and communal sector of Ukraine in the context of sustainable development. *Journal of Eastern European and Central Asian Research* (JEECAR), 6(1), 113–130. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i1.251 [In Ukrainian].
8. Ustymenko, V. A. (Ed.). (2019). Economic legislation of Ukraine: prospects for modernization on the principles of sustainable development (Monograph). Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Economic and Legal Research. [In Ukrainian].
9. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. (2025). Annual report on the state of energy efficiency and energy saving potential. Kyiv. Retrieved from https://saee.gov.ua (accessed 15 August 2025). [In Ukrainian].
10. International Finance Corporation (IFC). (2024). Municipal energy management in Ukraine: Best practices and results. Washington, D.C. Retrieved from https://www.ifc.org (accessed 3 September 2025).

11. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2023). Energy efficiency and municipal energy management in Ukraine. Berlin. Retrieved from https://www.giz.de (accessed 11 September 2025).
12. European Union. (2022). Covenant of Mayors for Climate and Energy: Implementation in Ukrainian municipalities. Brussels. Retrieved from https://www.covenantofmayors.eu (accessed 7 September 2025).
13. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2021). Strategy of energy modernization of the housing stock. Kyiv. Retrieved from https://www.minregion.gov.ua (accessed 4 September 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025
Прийнята до публікації 31.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 338.43:658.114 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-86-97**

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Дімова О. С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: elena.dimova2002@gmail.com

Анотація. *Мета статті полягає у розробці комплексної, чітко деталізованої та формалізованої методології формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Дослідження спрямоване на підвищення ефективності стратегічного управління в агросекторі шляхом адаптації класичних управлінських підходів до галузевої специфіки, високої природно-кліматичної та цінової волатильності зовнішнього середовища. Предметом дослідження є процес формування стратегії, а також розробка універсального методологічного інструментарію, що дозволяє аграрним підприємствам системно обирати найбільш стійкий та оптимальний напрям розвитку. Методика дослідження базується на поетапному підході, який охоплює: аналіз зовнішнього середовища (зокрема оцінювання кліматичних, політичних та економічних ризиків), діагностику внутрішнього середовища (оцінювання ресурсів та компетенцій), моделювання альтернативних стратегій та вибір оптимального напряму. Ключовим методологічним внеском є використання матричних моделей та аналізів, доповнених методом послідовної комбінації для інтегральної оцінки та визначення найбільш перспективних стратегічних альтернатив. Під час дослідження було формалізовано та верифіковано методичний підхід до стратегічного планування, який дозволяє перевести якісні стратегічні оцінки на кількісні критерії вибору. Зокрема, розроблена система бальної оцінки стратегічних альтернатив, що враховує не лише потенційну фінансову прибутковість, але й ступінь адаптивності підприємства до ключових галузевих ризиків (таких як зміна кон'юнктури ринку та кліматичні зміни). Запропоновано типологію стратегій для аграрних підприємств залежно від їхнього ресурсного потенціалу та зовнішніх можливостей, включаючи стратегію глибокої диверсифікації та стратегію операційної досконалості. Практично обґрунтовано методику, яка відрізняється від наявних підходів високим ступенем чіткої деталізації та формалізації процесу стратегічного планування, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність рішень та підвищити їх обґрунтованість. Запропонована методика надає керівництву аграрних підприємств інструмент для системного аналізу, прогнозування зовнішніх впливів та забезпечення збалансованого розподілу ресурсів, що дозволить підвищити загальну конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємств, забезпечуючи стійкий розвиток в умовах посилення ризиків.*

Ключові слова: *стратегічне планування; розвиток агропідприємств; нішеві культури; конкурентоспроможність; PESTLE-аналіз; SNW-аналіз; матриця Ансоффа; стратегія розвитку; економічна ефективність.*

MODELS OF FORMING AN AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Inna Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Olena Dimova, student of the second (master's) level of higher education, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: elena.dimova2002@gmail.com

Abstract. *The purpose of the article is to establish a holistic methodological framework for cultivating a corporate development strategy within the agricultural sector. The framework explicitly incorporates industry-specific variables and responds to evolving external risk factors. The research scope centers on designing operational tools and a robust methodology essential for the systematic formulation of sustainable agro-enterprise strategies. The approach is grounded in multi-stage strategic diagnostics, utilizing matrix modeling and an innovative sequential combination technique to precisely pinpoint optimal developmental trajectories. Unlike generic methodologies, this framework provides unambiguous formalization and rigorous detailing of the planning process. Its core strength lies in synthetically aggregating various analytical insights derived from matrix models to achieve a quantitatively justified strategic choice. Findings confirm that integrating matrix tools with thorough environmental assessments enables agro-firms to significantly improve adaptability to macroeconomic volatility and fortify market standing. Empirical evidence shows that competitive advantages stem from product portfolio diversification, judicious utilization of natural resources, and highly flexible market positioning. The practical utility of this research is realized in offering a transferable strategic*

blueprint for agribusinesses navigating severe uncertainty and resource scarcity, particularly amidst the operational challenges observed in wartime Ukraine. This study's principal contribution is the introduction of a structured, phase-based strategy formation model. This model systematically guides organizations through goal crystallization, internal and external environment scanning, scenario evaluation, and continuous outcome monitoring. Ultimately, this framework empowers enterprises to strike a critical balance between securing operational stability and pursuing innovative growth, thereby bolstering the entire agricultural sector's resilience.

Keywords: *strategic planning; agricultural enterprise development; niche crops; competitiveness; PESTLE analysis; SNW analysis; Ansoff matrix; development strategy; economic efficiency.*

JEL Classification: Q130; Q180; M210; L260; O210

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни росії проти України аграрний сектор нашої країни стикається зі значними перешкодами при створенні та втіленні перспективних планів. Воєнні дії кардинально змінюють зовнішні чинники, ускладнюючи прогнозування та якісний стратегічний аналіз. Стратегічне планування є ключовим механізмом для фокусування наявних ресурсів у найвигідніших сферах, що дає змогу запобігти нецільовому витрачанню або іммобілізації капіталу, водночас сприяючи швидкій адаптації до мінливого макроекономічного середовища, що в кінцевому підсумку зміцнює ринкову стійкість суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємствам все складніше утримувати позиції на ринку. Нині для цього недостатньо отримувати стабільно високий прибуток, необхідно також постійно вдосконалювати виробничі процеси, підлаштовувати їх до мінливості факторів зовнішнього середовища, для чого підприємства керуються принципами стратегічного управління.

Значний внесок у сучасну наукову літературу, присвячену нормативно-теоретичним і прикладним аспектам функціонування системи стратегічного управління, зробили зарубіжні та вітчизняні дослідники, такі як І. Ансофф, який розробив концепцію стратегічного планування як інструменту адаптації підприємств до зміни зовнішнього середовища [1]. П. Друкер заклав підвалини сучасного менеджменту, приділяючи увагу стратегічним цілям та ефективності управлінських рішень; Г. Мінцберг запропонував альтернативний погляд на процеси формування стратегії через поєднання запланованих та надзвичайних підходів; М. Е. Портер обґрунтував конкурентні стратегії та модель «п’яти сил», яка стала фундаментальною для аналізу галузевих ринків; К. К. Прахалад розвинув ідеї стратегічних компетенцій організацій та створення конкурентних переваг. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд здійснили вагомий внесок у систематизацію підходів до формування стратегічного управління.

Серед українських науковців слід відзначити В. Г. Герасимчука, який досліджував методологічні засади стратегічного управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки, та З. Є. Шершньову, яка зосередила увагу на питаннях стратегічної діагностики та управлінських інновацій. Водночас праці А. В. Шегди значно сприяли розвитку прикладних аспектів стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, методологія формування стратегії для аграрних підприємств все ще потребує глибокого дослідження та залишається актуальною. Наявні роботи, як правило, розглядають загальні підходи до стратегічного планування, не приділяючи належної уваги конкретним особливостям функціонування аграрної галузі в умовах значної зовнішньої нестабільності та воєнних викликів.

Мета дослідження: удосконалити науково-методичні підходи до формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства з урахуванням специфіки галузі.

Основний матеріал. Аграрна галузь України посідає значне місце у структурі національного виробництва та забезпеченні експортного потенціалу. Сільське господарство є одним із основних рушіїв економіки, що гарантує постачання продукції на зовнішні ринки, а Україна залишається світовим лідером у експорті зерна.

Незважаючи на об’єктивні природні переваги, аграрні підприємства функціонують в умовах напруженої глобальної конкуренції. Обмеженість фінансових ресурсів часто призводить до того, що основний акцент у забезпеченні врожайності робиться на природній родючості ґрунтів, що стримує темпи впровадження інноваційних технологій. Додатковою критичною проблемою є короткий горизонт планування, який уповільнює здатність аграріїв оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зростання інтенсивності конкурентної боротьби.

Аграрна галузь України має низку специфічних характеристик, які зумовлюють необхідність врахування специфічних факторів у процесі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. До таких факторів належать природно-кліматичні, економічні, соціальні, інституційно-правові та технологічні чинники, кожен з яких формує унікальні передумови та обмеження для функціонування агробізнесу. Так, кліматичні умови на території країни є сприятливими для вирощування зернових та масляних культур, але Південь країни потерпає від дефіциту вологи, який призводить до осушення ґрунту [2]. Проте постійне вдосконалення сільськогосподарської техніки та технологій вирощування культур та обробітку землі підвищують врожайність у посушливих кліматичних умовах, що особливо важливо через стрімке зростання населення світу, переважно у країнах Азії [3]. Однак економічні фактори, до яких належать рівень інфляції та курс валют, вказують на негативну тенденцію впливу описаного чинника на агровиробництво України. Нівелювати їх допомагають нормативно-правові акти, які Уряд розробляє для підтримки українських аграріїв, наприклад, Закон України № 552-IX від 31 березня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення», що фактично скасував мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення та встановив правила обігу землі [2].

З використанням PESTLE-аналізу ми провели діагностику зовнішнього середовища сільськогосподарської галузі, результати якої представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

PESTLE-аналіз сільськогосподарської галузі

Фактори	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні фактори (Political)				
Війна в країні	-	0,20	3	-0,60
Рівень корупції	-	0,10	2	-0,20
Програми стимулювання сільського господарства	+	0,45	3	1,35
Торгові бар'єри	+	0,05	2	0,10
Впровадження євроінтеграції в Україні	+	0,10	2	0,20
Нестабільність податкового законодавства	-	0,10	2	0,20
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,05**
2. Економічні фактори (Economical)				
Динаміка ВВП країни	+	0,40	4	1,60
Рівень інфляції	-	0,30	3	-0,90
Вартість кредитних ресурсів	+	0,20	5	1,00
Динаміка курсу валют	-	0,10	3	-0,30
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,40**
3. Соціально-демографічні фактори (Social)				
Зростання чисельності населення	+	0,4	3	1,20
Старіння нації	-	0,3	2	-0,60
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**0,60**
4. Технологічні фактори (Technological)				
Автоматизація сільськогосподарської техніки	+	0,40	5	2,00
Розвиток ринку біопалива в Україні	-	0,10	3	-0,30
Пошкодження сільськогосподарської інфраструктури	-	0,40	4	-1,60
Наявність кваліфікованих селекціонерів	+	0,10	3	0,30

Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**0,40**
5. Правові фактори (Legal)				
Відкриття ринку землі	+	0,50	1	0,50
Введення в дію законів, які сприяють галузі	+	0,50	1	0,50
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,00**
6. Екологічні фактори (Ecological)				
Придатні кліматичні умови для агровиробництва	+	0,10	5	0,50
Вдале розташування	+	0,05	5	0,25
Родючі ґрунти	+	0,20	5	0,10
Мінування територій	-	0,30	5	-1,50
Затоплення земель	-	0,15	5	-0,75
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**-1,30**

Джерело: розроблено авторками на основі [2, 3, 4]

Аналіз підтвердив, що значний вплив на галузь здійснюють економічні чинники, оскільки вони прямо впливають на собівартість ключових ресурсів (насіння, добрива, техніка). Незважаючи на позитивний загальний економічний рейтинг, аграрії постійно стикаються з фінансовими викликами, пов'язаними з непередбачуваністю врожайності та впливом мінливих погодно-кліматичних умов. Ця специфіка вимагає від підприємств додаткових фінансових резервів для швидкого реагування, наприклад, для пересіву культур у разі неврожаю. Отже, агропідприємствам слід диверсифікувати свій продуктовий портфель.

Ефективна діагностика ресурсного забезпечення та шляхів зростання, а також виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, можливі лише за наявності чітко сформованої стратегії. Формування стратегічного курсу – це комплексна, багатоетапна процедура, яка передбачає послідовне оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення ключових цілей, моделювання сценаріїв та реалізацію обраного плану.

Нами проведено аналіз наукової літератури, на основі якого сформовано порівняльну таблицю підходів до формування стратегії розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Етапи	Гарафонова О. І. [5]	Тарасюк Г. М. [6]	Касич А.О. [7]	Шершньова З. Є. [8]	Олійник Л. В. [9]	Гудзь О. І. [10]
Визначення типу та цілей розвитку організації				+		
Дослідження екзогенних факторів та кількісне оцінювання їх дії на об'єкт дослідження	+	+	+	+	+	+
Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (цільового, функціонального, організаційного, ресурсного) для стратегічного планування	+	+	+	+	+	+
Формування набору можливих стратегічних сценаріїв для подальшого розвитку суб'єкта господарювання		+			+	
Прогнозування тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища				+		

Розробка набору стратегій (корпоративна, бізнес, функціональні стратегії)			+			
Впровадження заходів, спрямованих на впровадження стратегії	+				+	+
Контроль за реалізацією стратегії	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено авторками на основі [5, 6, 7, 8, 9,10]

Ключовими етапами залишаються аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, які дають можливість ідентифікувати критичні вузькі місця та оцінити потенціал використання наявної ресурсної бази. Важливою складовою процесу формування стратегії розвитку підприємства є формування низки альтернативних сценаріїв розвитку, з яких, після оцінювання тенденцій, обирається єдина стратегія. Моніторинг реалізації цієї стратегії та можливість її оперативного коригування необхідні для нівелювання негативних наслідків від непередбачуваних чинників. Зазначені етапи дозволяють доволі чітко сформувати єдину стратегію розвитку для сільськогосподарського підприємства від етапу зародження ідеї до контролю за дотриманням введених заходів. Проте з урахуванням специфіки сільськогосподарської галузі доцільно підкріплювати кожен етап інструментами стратегічного управління, які дозволять всебічно розглянути структуру організації, її середовище та перспективи розвитку з урахуванням наявних потреб та ресурсної бази.

Таблиця 3

Етапи формування стратегії сільськогосподарського підприємства

Етапи формування стратегії	Опис	Інструменти
Формування цілей розвитку підприємства	Визначення потреб та мети діяльності підприємства	Дерево цілей
Аналіз внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства	Оцінювання стану наявної ресурсної бази підприємства	SNW-аналіз
Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища	Визначення факторів, які здійснюють найбільший негативний/позитивний вплив на діяльність підприємства	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз
Визначення напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства	Формування низки альтернативних стратегій розвитку підприємства	Матриця Ансоффа
Обґрунтовування заходів стратегічного розвитку підприємства	Використання інструментів оцінювання наявної стратегії для подальшого її редагування та миттєвого реагування на зміни екзогенного середовища	Аналіз показників інвестиційної привабливості, статистичний метод аналізу числових даних

Джерело: складено авторками на основі [11, 12, 13, 14]

Отже, нами запропоновано модель формування стратегії розвитку сільгосппідприємства, яку було апробовано у СВК «ПРОГРЕС», що спеціалізується на вирощуванні зернових культур.

У своїй діяльності підприємство керується принципом сівозміни, що допомагає утримувати мікроелементи у ґрунті та не виснажувати його. Для цього щосезону культури висаджуються на нових ділянках, а структура посівних площ та їх обсяг докорінно не змінюються (табл. 4).

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

Таблиця 4

Структура посівних площ СВК «ПРОГРЕС» у 2020-2024 рр.

	2020		2021		2022		2023		2024	
	га	%	**га**	%	**га**	%	**га**	%	**га**	%
Пшениця	**570**	25,31	**600**	26,63	**580**	25,74	**500**	22,19	**600**	26,63
Ячмінь	**500**	22,19	**500**	22,19	**550**	24,41	**500**	22,19	**510**	22,64
Соняшник	**420**	18,64	**400**	17,75	**400**	17,75	**400**	17,75	**450**	19,97
Горох	**140**	6,21	**150**	6,66	**150**	6,66	**100**	4,45	**150**	6,65
Рапс	**420**	18,64	**300**	13,32	**300**	13,32	**400**	17,75	**250**	11,10
Люцерна	**33**	1,46	**40**	1,78	**40**	1,78	**30**	1,33	**31**	1,38
Кукурудза	**170**	7,55	**263**	11,67	**233**	10,34	**323**	14,34	**262**	11,63
Усього	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**

Джерело: систематизовано авторками за даними підприємства

Процес розробки стратегії розвитку підприємства вимагає глибокого аналізу двох ключових аспектів: ресурсної бази (внутрішнього потенціалу) та продуктового портфеля з позиції забезпечення конкурентоспроможності на цільовому ринку. Класичним інструментом такого аналізу є матриця стратегічного аналізу Shell/DPM [12].

Для побудови матриці ми проаналізували показники привабливості галузі та нинішній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Функціонування підприємства відбувається в умовах висококонкурентного та перспективного ринку. Оскільки аграрна продукція (зерно) є стандартизованою, це дозволяє легко порівнювати пропозиції. Значна кількість конкурентів обмежує цінову маневреність, проте стабільно високий глобальний попит на українську продукцію підтримує збут. Для проведення матричного аналізу обрано основні культури СВК «ПРОГРЕС» за обсягами – пшеницю, ячмінь та соняшник. Світові прогнози Центру досліджень продовольства вказують на очікуване зменшення площ під пшеницею, у той самий час, коли посіви ячменю та кукурудзи збільшуються (рис. 1).

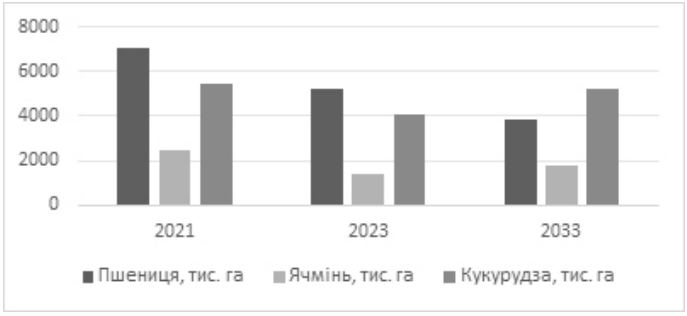


Рис. 1. Світова структура посівних площ зернових культур
Джерело: складено авторками за даними [13]

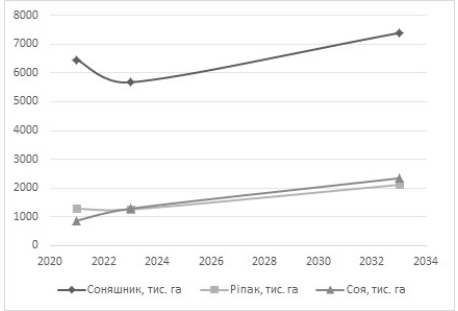


Рис. 2. Світова структура посівних площ олійних культур
Джерело: складено авторками за даними [13]

За прогнозами Українського центру досліджень продовольства та землекористування, обсяги виробництва пшениці в Україні і надалі перевищуватимуть обсяги виробництва інших сільськогосподарських культур (рис. 3).

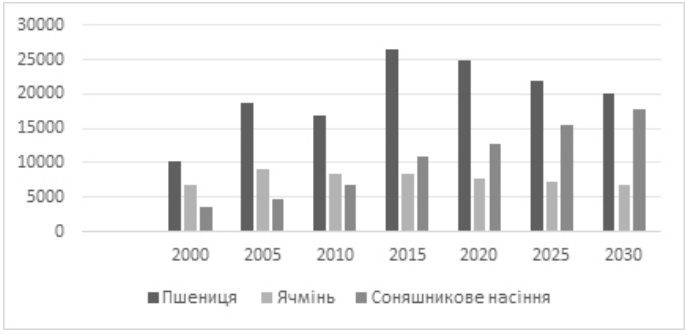


Рис. 3. Валовий збір сільськогосподарських культур, фактичний та прогнозований, тис. т

Джерело: складено авторками на основі [13]

Експортована кількість досліджуваних культур значно нижча за обсяги валового збору, що свідчить про високий рівень споживання культур всередині країни (рис. 4).



Рис. 4. Експорт сільськогосподарських культур,
фактичний та прогнозований, тис. т

Джерело: складено авторками на основі [13]

Протягом наступного десятиліття прогнозується зниження експорту пшениці з одночасним зростанням обсягів ячменю. Незважаючи на збільшення посівних площ і валового збору соняшника, його експорт, ймовірно, скоротиться внаслідок розширення внутрішнього виробництва соняшникової олії та, відповідно, її експорту. Сільськогосподарський кооператив «ПРОГРЕС» формує свою сівозміну, орієнтуючись на рентабельність культур, серед яких пшениця, ячмінь та соняшник традиційно є лідерами. Саме тому з 2000 року ці культури займають значні частки посівних площ і зберігають лідерство у валовому зборі протягом усього аналізованого періоду. За цей час підприємство зібрало 12,8 тис. т пшениці, 8,2 тис. т ячменю (озимого та ярого) та 4,1 тис. т соняшника. Висока якість зерна (переважно 1–3 класу, з мінімальною часткою фуражу 10–15%) свідчить про ефективність агротехнологічної політики господарства, включаючи належну обробку ґрунту та своєчасне внесення засобів захисту рослин і добрив.

З метою визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, була розроблена матриця Shell/DPM, яка базується на комплексній оцінці привабливості галузі та конкурентоспроможності. За розрахунками координат (табл. 5) нами побудовано матрицю Shell/DPM (рис. 6).

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

Таблиця 5

Розрахунок координат для побудови матриці Shell/DPM

Показники	Пшениця			Ячмінь			Соняшник		
	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка
1. Перспективи вирощування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Місткість ринку	0,10	5	0,5	0,10	6	0,6	0,20	7	1,4
Темп зростання ринку	0,10	2	0,2	0,15	2	0,3	0,10	2	0,2
Інтенсивність конкуренції	0,20	4	0,8	0,25	4	1,0	0,20	6	1,2
Рентабельність продукції	0,40	5	2,0	0,25	6	1,5	0,15	6	0,9
Стійкість попиту на продукцію	0,20	5	1,0	0,25	6	1,5	0,35	8	2,8
Всього	**1,00**	**-**	**4,5**	**1,00**	**-**	**4,9**	**1,00**	**-**	**6,5**
2. Конкурентоспроможність підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Конкурентоспроможність продукту	0,30	6	1,8	0,20	7	1,4	0,25	6	1,5
Технічна укомплекто-ваність господарства	0,05	6	0,3	0,10	5	0,5	0,15	6	0,9
Частка ринку	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Якість продукції (частка продовольчого зерна)	0,30	8	2,4	0,20	8	1,6	0,25	8	2,0
Сукупні витрати на вирощування культури	0,30	6	1,8	0,45	6	2,7	0,30	6	1,8
Всього	**1,00**	**-**	**6,4**	**1,00**	**-**	**6,3**	**1,00**	**-**	**6,4**

Джерело: систематизовано авторками за даними підприємства

За розрахованими координатами ми побудували матрицю. Матриця Shell/DPM зображена на рис. 5.



Рис. 5. Матриця Shell/DPM СВК «ПРОГРЕС»

Джерело: складено авторками за даними підприємства

Отримані результати аналізу з використанням матриці Shell/DPM вказують на те, що всі три ключові зернові культури розташовані у перехідному сегменті, що вимагає продовження їх вирощування з підвищеною обережністю та моніторингом. Для посилення економічної стійкості підприємства необхідно переорієнтувати стратегічний фокус на розробку нового

курсу, який забезпечить максимальне розкриття та ефективне використання наявних ресурсів.

З метою систематизованого вибору оптимального стратегічного напрямку подальший аналіз доцільно провести за допомогою матриці Ансоффа (рис. 6).

Для вибору оптимальної стратегії нами проведено оцінювання можливості реалізації стратегії. Наведемо розрахунок стратегії «Новий ринок – Продукт, що існує».



Рис. 6. Матриця Ансоффа «продукт-ринок» для сільськогосподарського виробничого кооперативу «ПРОГРЕС»

Джерело: складено авторками на основі [13]

Оцінювання у матричних моделях відбувається за низкою параметрів. Кожний параметр оцінюється за лінгвістичною шкалою можливостей зростання: можлива (зелена мітка), вірогідна (жовта мітка), неможлива (червона мітка).

Для забезпечення можливості реалізації стратегії пропонуємо перевести лінгвістичні оцінки у кількісні. Для цього скористаємося методом послідовної комбінації у такій послідовності [14]:

присвоєння балів якісній оцінці: можлива – 3 бали; вірогідна – 2 бали; неможлива – 1 бал (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінювання можливості реалізації стратегії «Новий продукт – Ринок, що існує»

Характеристики ринку	Оцінювання можливостей реалізації стратегії			Переведення у відносні оцінки
	можлива	вірогідна	неможлива	
Темп зростання зернового ринку	*низький*			3 : 3 = 1
Інтенсивність галузевої конкуренції	*низька*			3 : 3 = 1
Можливість у підприємства підтримувати нішеві культури	*висока*			3 : 3= 1
Зацікавленість у нішевих культурах на наявному ринку	*висока*			3 : 3= 1

Рівень оновлення нішевих культур у ключових конкурентів на ринку		*помірний*		2 : 3 = 0,67

Джерело: складено авторками на основі [14]

Новими продуктами у цій стратегії можуть бути нішеві культури, такі як сорго, гречка, льон тощо.

Максимальне значення (відносна оцінка) дорівнює 5. Тоді значення можливості застосування стратегії дорівнює:

$$Пі=Тз + Ік +Мнк+Зр + Ро, \quad (1)$$

де Пі – можливість застосування стратегії;

Тз – темп зростання зернового ринку;

Ік – інтенсивність галузевої конкуренції;

Мнк – можливість у підприємства підтримувати нішеві культури;

Зр – зацікавленість у нішевих культурах на наявному ринку;

Ро – рівень оновлення нішевих культур у ключових конкурентів на ринку.

Тоді значення можливості застосування стратегії вирощування нових (нішевих) культур складатиме:

$$Пі = (1 + 1 + 1 + 1 + 0,67) / 5= 0,93$$

Отже, вірогідність застосування стратегії розширення асортименту є високою, що вказує на доцільність обраних заходів, якими є вирощування нішевих культур.

Застосування матриці Ансоффа підтверджує, що найбільш доцільним для підприємства є варіант розширення товарного асортименту на наявному ринку, зокрема через впровадження нішевих культур. Водночас матричний аналіз Shell/DPM засвідчив, що основні культури, які вирощує СВК «ПРОГРЕС», забезпечують стабільний рівень прибутковості. Отже, для збереження фінансової стійкості підприємству необхідно продовжувати культивацію пшениці, ячменю та соняшника.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Формування стратегії розвитку є ключовою складовою управлінської діяльності сільськогосподарського підприємства, що вимагає обов'язкового врахування специфічних особливостей аграрної галузі. У дослідженні встановлено та деталізовано послідовні етапи цього стратегічного процесу для підприємств аграрного профілю.

2. Запропонований авторками методологічний підхід до стратегічного планування в аграрному секторі забезпечує формалізацію процесу розробки стратегії. Це досягається завдяки врахуванню галузевої специфіки та посиленню наявних методик вітчизняних науковців спеціалізованим інструментарієм для практичної реалізації.

3. Запропонована методологія базується на матричних моделях та аналітичних інструментах, які об’єднані методом послідовної комбінації для визначення найбільш доцільних векторів стратегічного розвитку. Практичне застосування цього підходу оптимізує формалізований процес стратегічного планування та суттєво підвищує результативність впровадження стратегії у системі управління підприємством.

4. Подальші наукові розвідки у сфері стратегічного планування для аграрного сектору повинні зосередитися на адаптації методичного апарату до сучасних глобальних викликів. Це включає необхідність обліку кліматичних змін, прискорення цифрової трансформації та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG). Ключові вектори досліджень мають передбачати синтез кількісних та імітаційних методів для підвищення якості оцінювання ризиків, а також створення адаптивних стратегій на базі цифрових технологій.

Список літератури

1. Ансофф, І. Стратегічне управління. Лондон : Macmillan, 1987. 236 с.
2. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v (дата звернення 09.04.2025).
3. Аграрна зона вільної торгівлі з ЄС 2020–2025 від «А» до «Я»: досягнення, результати та завдання для України. URL: https://agropolit.com/ spetsproekty/698-agrrana-zona-vilnoyi-torgivli-z-yes-2014-2020-vid-a-do-ya-dosyagnennya-provali-ta-zavdannya-dlya-ukrayini (дата звернення 10.04.2025).

4. Томашук І. О. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. С. 95–98. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979. (дата звернення 10.04.2025).

5. Гарафонова О. І., Каленська О. Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. *Серія : Економічні науки.* 2015. № 1. С. 36–49. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/186. (дата звернення 10.04.2025).

6. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету.* 2018. Т. 2. № 3. С. 113–118. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2998/2989. (дата звернення 12.04.2025).

7. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практичних вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ.* 2014. № 11. С. 290–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51. (дата звернення 12.04.2025).

8. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2(2). С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%282%29__21. (дата звернення 09.04.2025).

9. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 118–125. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf. (дата звернення 10.04.2025).

10. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського.* 2018. № 22. С. 334–340. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf . (дата звернення 12.04.2025).

11. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу.* 2017. № 2 (30). С. 109–116. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/ 109.pdf. (дата звернення 16.04.2025).

12. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (дата звернення: 17.04.2025).

13. Агровигляд України 2024–2033. Центр досліджень продовольства та землекористування. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad-2024-2033.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).

14. Фесенко О. О. Діагностика економічного потенціалу підприємства. *Економіка та управління.* 2013. № 2. С. 45–52. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2998/2989. (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Ansoff, I. (1987). Stratehichne upravlinnia. London : Matsmillan. [In Ukrainian].

2. National Institute for Strategic Studies (2025). Key policies and measures to support Ukraine's agricultural sector under martial law. Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennia/ekonomika/kliuchovi-polityky-ta-zakhody-dlia-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v (accessed 09 April 2025). [In Ukrainian].

3. Agroland (2021). Agricultural Free Trade Area with the EU 2020–2025 from "A" to "Z": achievements, results and tasks for Ukraine. Retrieved from https://agropolit.tsom/spetsproekty/698-agrrana-zona-vilnoyi-torgivli-z-ies-2014-2020-vid-a-do-ia-dosiagnennia-provali-ta-zavdannia-dlia-ukrayini (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

4. Tomashuk, I. O. (2025). Functioning and competitive advantages of rural entrepreneurship under martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 74, 95–98. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8. Retrieved from https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

5. Harafonova, O. I., Kalens'ka, O. L. (2015). Enterprise development strategies: theoretical principles and features of formation in conditions of the need to implement innovative activities. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu*, 1, 36-49. Retrieved from

https://er.knutd.edu.ua/handle/ 123456789/186. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

6. Tarasiuk, H. M., Koval'chuk, V. H., Sotnyk, A. A. (2018). Complex forecasting in the system of strategic diagnostics of enterprise potential. V*isnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu*, 3, 113–118. Retrieved from https://fkd.net.ua/indekh.php/fkd/artitsle/viev/2998/2989. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

7. Kasych, A. O. (2014). Implementation of the concept of strategic management in practical domestic enterprises. *Biznes Inform*, 11, 290–294. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

8. Shershn'ova, Z. Ye. (2017). Comprehensive strategies in the strategic development of integrated corporate structures. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2(2), 99-103. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%282%29__21. (accessed 09 April 2025). [In Ukrainian].

9. Olijnyk, L. V. (2022). Methodological principles of forming an enterprise development strategy. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 118–125. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13. Retrieved from https://r.donnu.edu.ua/bitstream/ 123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

10. Hudz' O. I. Musiiovska, O. B. (2018). Methodical approach to substantiating the enterprise development strategy. *Visnyk Mykolaivs'koho natsional'noho universytetu im. V. O. Sukhomlyns'koho,* 22, 334–340. Retrieved from http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

11. Sviridova, S. S., Tolstova, S. A. (2017). Modern tools for strategic management of agricultural enterprises. *Ekonomika: realii chasu*, 2 (30), 109–116. Retrieved from http://etsonomitss.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf. (accessed 16 April 2025). [In Ukrainian].

12. Zakharchyn, R. M. (2014). Current challenges in forming an economic development strategy for an enterprise. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, 24, 245–250. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

13. Center for Food and Land Use Research (2024). Agricultural Outlook of Ukraine 2024–2033. Retrieved from https://kse.ua/vp-tsontent/uploads/2024/03/ Agrovigliad-2024-2033.pdf. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

14. Fesenko, O. O. (2013). Diagnostics of the economic potential of the enterprise. *Ekonomika ta upravlinnia*, 2, 45–52. Retrieved from https://fkd.net.ua/indekh.php/fkd/artitsle/viev/2998/2989. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025
Прийнята до публікації 30.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 338.24:004.9 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-98-105**

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ IT-ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТУ ТА ВИКОРИСТАНИХ РЕСУРСІВ

Огренич Д. Ф., аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: unicom98d@gmail.com
ORCID: 0009-0001-5967-8807

Анотація. *Мета дослідження полягає у формуванні системи показників ефекту (результатів) та ресурсів (витрат) IT-підприємства, які можуть бути використані для оцінювання рівня ефективності діяльності. Для досягнення мети були використані класичні методичні підходи до визначення економічної ефективності та її складових. В результаті дослідження сформульовано систему показників ефекту (результату) діяльності IT-підприємств, яка складається з чотирьох груп показників: доходу, прибутку, клієнтських та ринкових результатів, інноваційності, якості та надійності. Також здійснено класифікацію та групування ресурсів та витрат IT-підприємств в залежності від періодичності на поточні та капітальні витрати, від одиниць виміру на ресурсні та грошові (витратні), від ступеня агрегації на одиничні та комплексні, а також в залежності від виду ресурсів на матеріально-технічні, матеріально-сировинні, трудові, нематеріальні та фінансові. Практична значимість дослідження полягає у можливості здійснення комплексного оцінювання рівня ефективності діяльності IT-підприємств із врахуванням специфіки його діяльності.*
Ключові слова: *ефект, результат, витрати, ресурси, ефективність, IT-підприємство.*

OPERATIONAL EFFICIENCY OF IT ENTERPRISES: APPROACHES TO DEVELOPING A SYSTEM OF PERFORMANCE AND RESOURCE INDICATORS

Dmytro Ogrenych, PhD-student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: unicom98d@gmail.com
ORCID: 0009-0001-5967-8807

Abstract. *The aim of the research is to develop a comprehensive system of indicators for evaluating the effect (results) and resources (costs) of IT enterprises, which can be subsequently utilized for a holistic assessment of performance efficiency. The methodology employed classical approaches to defining economic efficiency and its constituent elements, adapting them to the specific nature of the IT sector. The study successfully formulated a structured system of performance indicators for IT companies, categorized into four key groups: revenue, profit, customer and market outcomes, and innovation, quality, and reliability metrics. A central finding is the substantiation of the methodological inaccuracy in using the volume of cost reduction or the value of resources (assets) as primary indicators of enterprise effect or results. Furthermore, the research highlights the critical importance of market capitalization as a key performance indicator (KPI) among market outcomes for IT firms. Other essential non-financial market results include the direct measure of market expansion, specifically the number of active clients or users. In addition to result metrics, the study provides a detailed classification and grouping of IT enterprise resources and costs. This framework categorizes expenses based on their periodicity (current vs. capital), unit of measure (resource-based vs. monetary), and degree of aggregation (single vs. complex indicators). Resources are also grouped by type: material and technical, raw materials, labor, intangible, and financial. The practical significance of this research lies in providing a robust toolset for conducting a complex evaluation of IT enterprise efficiency, taking into account their industry specificities. The perspective for future research is defined as the formation of a holistic efficiency indicator system using the proposed comprehensive framework of effect (results) and cost (resources) metrics.*
Keywords: *effect, result, costs, resources, efficiency, IT company.*

JEL Classification: M110; M150; D240; O320

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності діяльності IT-підприємств потребує врахування специфіки та унікальних викликів IT-сектору. IT-сфера є однією з найбільш швидкозмінних, наявні в ній технології стрімко застарівають, ринкові ніші з'являються та зникають, а конкуренція зростає. Вимірювання показників ефективності дозволяє IT-компаніям швидко адаптуватися та реагувати на ці зміни. IT-компанії інвестують значні кошти у дослідження та розробки (R&D) і тому критично важливо розуміти, наскільки ці інвестиції у нові технології та продукти окупаються і чи приносять бажаний результат у швидкоплинному IT-ландшафті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При оцінюванні ефективності діяльності ІТ-підприємств необхідно базуватись на класичних підходах щодо сутності економічної ефективності, як наукового поняття. Провідні автори під економічною ефективністю розуміють ступінь раціональності витрачання ресурсів та грошових витрат бізнесу. Такий підхід передбачає визначення системи показників ефекту (результату) діяльності, а також системи показників ресурсів (витрат).

Визначення ступеня раціональності діяльності передбачає здійснення співставлення (ділення) показників ефекту (результату) на показники обсягу ресурсів (витрат). Саме ділення, а не віднімання, дозволяє визначити рівень економічної ефективності. Це означає що всі інші підходи, які не передбачають ділення, суперечать сутності економічної ефективності.

При формуванні показників ефективності важливим є здійснення дії ділення між взаємопов'язаними показниками ефекту (результату) та ресурсів (витрат) підприємства. Тобто, у конкретному показнику ефективності можуть і повинні зіставлятися лише ті результати діяльності підприємства, які отримані із використанням саме тих ресурсів (витрат), які використовуються у розрахунку цього показника. Якщо результат (ефект) не має прямого відношення до показника ресурсів (витрат), то їх не можна зіставляти, інакше отриманий показник не буде показником економічної ефективності.

Значна кількість науковців приділяла увагу визначенню сутності та переліку показників ефекту, результату, ресурсів, витрат та ефективності діяльності підприємства, зокрема А. Журенко, О. Літвінов, В. Малишко, К. Ненюк, О. Сукач, М. Ауслоос (M. Ausloos), А. Катальдо (A. Cataldo), К. Ціцея (C. Cicea), Я. Маринова (J. Marinova), К. Скокан (K. Skokan) [1-13]. Так, М. Ауслоос, А. Катальдо та інші виділяють в якості показників ефекту Дохід та Чистий дохід, а в якості показників ресурсів – Основний капітал та Сукупні активи, не звертаючи уваги на Прибуток та Оборотний капітал [7-8]. К. Скокан та інші додають до переліку показників ефекту крім Прибутку та показника EVA (Economic Value Added, який відображає залишковий прибуток підприємства після вирахування витрат на весь задіяний капітал, включно з власним) ще й показник Період обробки замовлення, тобто показник нефінансового результату діяльності підприємства у збутовій сфері [9]. До показників ресурсів (витрат) вказані автори додатково відносять Собівартість та Інвестиції. К. Ціцея та інші акцентують на Доданій вартості, як на основному показнику ефекту діяльності, хоча Додана вартість об'єднує як показник ефекту – Прибуток – так і показник витрат – Витрати на оплату праці [10]. Я. Маринова та інші акцентують на показнику ефективності Tobin's Q, тобто співвідношенні ринкової вартості та балансової вартості активів, отже, автори в якості ефекту діяльності зазначають ринкову вартість, яка включає оцінку інтелектуального капіталу підприємства та потенційних результатів діяльності, а не лише вже отриманих [11-12].

На думку А. Журенко, О. Літвінова, В. Малишко, К. Ненюк, О. Сукач та інших ефективність діяльності підприємства повинна відображати ступінь раціональності діяльності, яка потребує ділення показника ефекту (результату) на показник витрат (ресурсів) або навпаки, причому автори до показників ефекту відносять Прибуток і Дохід, відповідно формуючи показники Дохідності та Прибутковості (Рентабельності), але автори не враховують можливість розгляду в якості показників результату збільшення ринкової вартості бізнесу та нефінансових результатів, наприклад, рівень лояльності споживачів, які є дуже важливими особливо для ІТ-сфери [1-6].

Окремою проблемою є оцінювання вартості або розрахунку обсягу окремих видів результатів або ресурсів підприємства. Ключовим активом ІТ-підприємств є елементи його інтелектуального капіталу, а саме людський капітал його співробітників, капітал відносин із всіма стейкхолдерами, зокрема його бренд, елементи інтелектуально-технологічного капіталу, зокрема програмні коди, алгоритми, бази даних, організаційний капітал, зокрема бізнес-модель, організаційна культура та структура компанії.

У роботах В. Єрмаченко, Н. Гребенник, О. Літвінова, М. Клус, Д. Подманіцької приділено значну увагу цьому питанню, зокрема використанню витратного, дохідного та ринкового методів оцінювання обсягу людського, організаційного, інтелектуально-технологічного капіталів та капіталу відносин [13-14].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак традиційні методи не завжди можуть адекватно відобразити реальну вартість та ефективність інтелектуального капіталу в ІТ-бізнесі. Оцінка ефективності допомагає максимізувати віддачу від цих найцінніших, нематеріальних ресурсів. Різноманітність ІТ-бізнес-моделей

вимагає унікального набору показників ефективності, що ускладнює уніфікацію та вимагає гнучких підходів до її вимірювання. Не зважаючи на широку залученість вчених до вивчення вищенаведеної проблематики, деякі її аспекти залишаються досі не вирішеними. У теорії економічної ефективності досі бракує цілісної системи показників, яка б враховувала специфіку ІТ-підприємств.

Традиційні підходи переважно зосереджені на матеріальних ресурсах та класичних фінансових результатах, тоді як у сфері інформаційних технологій вирішальну роль відіграють нематеріальні активи, інтелектуальний капітал та клієнтські й інноваційні результати. У практиці ж відсутність адаптованої до ІТ-бізнесу системи оцінювання ефективності ускладнює управління, інвестиційний аналіз та стратегічне планування.

Окремим недоліком також є не врахування у якості показників ефекту діяльності рівня ринкової вартості підприємства, як одного з головних KPI інноваційних підприємств, зокрема з ІТ-сфери. Також важливим є врахування при розрахунку показників ефективності діяльності ІТ-підприємства й нефінансових результатів, наприклад, рівня задоволеності, залучення, обслуговування клієнтів та інших.

Мета дослідження. Саме потреба у створенні комплексної та збалансованої системи показників ефекту (результатів) й ресурсів (витрат), здатної відображати реальну ефективність ІТ-компаній, і визначає завдання цього дослідження.

Основний матеріал. Проблема визначення ефективності ІТ-підприємств складається з вирішення кількох завдань: визначення всіх видів результатів (ефекту) діяльності, визначення кількості задіяних всіх видів ресурсів (витрат), формування взаємопов'язаних (взаємообумовлених) пар між показниками ефекту та ресурсів для розрахунку відповідних показників ефективності.

Розпочнемо з розгляду проблеми формування специфічних показників результату (ефекту) діяльності та ресурсів (витрат) ІТ-підприємств. На основі критичного аналізу наявних підходів до оцінювання результату (ефекту) діяльності ІТ-підприємства було сформовано чотири групи показників, кожна з яких відображає певний аспект успіху ІТ-компанії: рівень доходу, рівень прибутку, клієнтські та ринкові результати, рівень інноваційності, якості та надійності. Розглянемо їх більш детально.

Рівень доходу. Ця група показників фокусується на грошових надходженнях за виконані роботи та послуги. Дохід (Реалізована продукція, Revenue, Sales) є базовим показником, що відображає загальний обсяг проданих товарів чи послуг. Більш специфічними для ІТ, особливо для SaaS-моделей, є ARR (Annual Recurring Revenue) та MRR (Monthly Recurring Revenue), які показують стабільність та передбачуваність грошового потоку від підписок за SaaS-моделлю. Оскільки ІТ-компанії працюють у сфері послуг, в них майже не використовують інші класичні показники продукції підприємства, а саме Готову, Валову, Чисту, Умовно чисту та Товарну продукції, а фокусуються саме на обсязі реалізованої продукції, або Доході. В разі використання у розрахунку показника ефективності одного з показників доходу, отриманий показник прийнято називати показником дохідності.

Рівень прибутку. Ця група показників складається із системи показників прибутку, розрахованих відніманням від обсягу доходу тих чи інших витрат. Саме від того яку частину витрат ми віднімаємо від обсягу доходу і вирізняються показники прибутку. Найбільш поширеними є показники Валового (Gross) та Операційного (Operating) прибутку, додатково розглядаються показники Маржинального (Margin Profit) та Чистого прибутку (Net Profit) та інші. Так, Маржинальний прибуток розраховується відніманням від Доходу лише змінних витрат, Валовий прибуток – виробничих витрат, Операційний прибуток – виробничих та адміністративних витрат, Прибуток до оподаткування – всіх видів витрат, Чистий прибуток – всіх видів витрат та податку на прибуток.

Окреме місце займають показники прибутку, які прийняті у Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО), насамперед йдеться про показники EBIT та EBITDA. EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – це операційний прибуток до вирахування відсотків за користування капіталом та податків. EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – це операційний прибуток до вирахування відсотків за користування капіталом, податків та амортизації. Отже, міжнародні показники прибутку EBIT та EBITDA не враховують у якості витрат деякі економічні категорії, наприклад амортизацію та плату за користування капіталом. Тому показники EBIT та EBITDA фактично є збільшеними величинами Операційного прибутку. EBIT – це операційний прибуток плюс плата за користування капіталом, а EBITDA – це операційний прибуток плюс плата за користування капіталом та амортизаційні витрати. До плати за користування капіталом можна віднести

відсотки по короткострокових та довгострокових кредитах, виплату роялті та інших платежів за користування об'єктами інтелектуального капіталу. В разі використання у розрахунку показника ефективності одного з показників прибутку, отриманий показник прийнято називати показником рентабельності.

Слід також розглянути й такий показник ефекту діяльності як зниження витрат. Т. Кулініч та інші автори вважають, що зниження, економія витрат є результатом діяльності і відповідно можуть бути використані для розрахунку показників ефективності [15]. Так само можна вважати ефектом зниження потреби у ресурсах – у різних видах капіталу (активів). На наша погляд, такий підхід не відповідає сутності економічної ефективності, як співвідношення ефекту та ресурсів, які витрачені на досягнення цього результату. Відповідно, якщо досягнуто зменшення витрат, то це призводить до певного результату – збільшення прибутку, який і може бути використано в якості показника ефекту. До того ж зменшення витрат може позначитись на зменшенні обсягу доходу, відповідно для оцінювання ефекту цього заходу необхідним є розрахунок прибутку як результату зменшення витрат. Те саме стосується і зменшення обсягу капіталу та його частин, треба оцінити результати цього заходу, наприклад, дохід або прибуток порівняти із зменшеним обсягом капіталу підприємства.

Клієнтські та ринкові результати. Ця категорія показників ефекту (результату) вимірює успіх компанії у залученні та утриманні споживачів, що доповнює вищенаведені показники фінансових результатів. Обсяг залучення клієнтів формує майбутні фінансові результати, тому їх треба оцінювати окремо. Кількість клієнтів (Number of Customers) є прямим показником розширення ринкової присутності, тоді як Кількість активних користувачів (Active Users – DAU/MAU) деталізує, скільки з них регулярно взаємодіють з продуктом. Довічна цінність клієнта (LTV – Lifetime Value) показує загальний дохід, який очікується від клієнта за весь період співпраці, підкреслюючи цінність довгострокових відносин.

Окремо необхідно розглянути такий ринковий результат діяльності ІТ-компанії, як збільшення ринкової капіталізації компанії. У сучасному бізнесі, особливо інноваційному, вартість акцій компанії є не менш важливим показником ніж обсяг отриманого прибутку. Саме ринкова капіталізація часто є ключовим показником успіху менеджменту. Водночас реалії свідчать, що рівень ринкової капіталізації далеко не завжди прямо залежить від обсягу отриманого прибутку, більше того, часто вони мають протилежні тенденції до зміни. Це пояснюється тим, що інноваційні бізнеси протягом першого етапу свого розвитку зосереджені на швидкому масштабуванні, що потребує великих постійних витрат, які не покриваються обсягом поточних доходів. Відповідно ключовим результатом (ефектом) діяльності ІТ-бізнесу в таких випадках є рівень ринкової капіталізації, а не обсяг прибутку або доходу.

Ще одним показником ринкового результату може бути рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, який є латентним показником, тобто потребує оцінювання за допомогою виявлення скритих характеристик і порівняння їх рівня розвитку із конкурентами. Однак проблемою використання конкурентоспроможності в якості результату діяльності для розрахунку показників ефективності діяльності полягає у тому, що відсутня загальновизнана методика розрахунку рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Рівень інноваційності, якості та надійності. Ключовим є використання рівня якості продукції як головного нефінансового результату діяльності. Це потребує розрахунку комплексного показника якості продукції, що як і у разі з комплексним показником конкурентоспроможності є дуже проблематичним питанням. Тому розглянемо деякі окремі часткові показники якості. Ці показники відображають здатність компанії до розробки, оновлення та захисту своїх технологічних рішень. Швидкість випуску (Release Frequency) показує, наскільки швидко компанія може впроваджувати зміни та оновлення продукту. Кількість нових продуктів/функцій, запущених за період, є прямим індикатором інноваційної активності. Кількість патентів інтелектуальної власності свідчить про створення унікальних, захищених технологічних рішень, які є основою для довгострокової конкурентної переваги. Показники якості та надійності критичні для ІТ-підприємств, оскільки вони визначають довіру користувачів до продукту чи сервісу. Наприклад, час безвідмовної роботи (Uptime/Availability) є ключовим показником для будь-яких онлайн-сервісів або програмного забезпечення, що працює у режимі 24/7, і безпосередньо впливає на задоволеність користувачів та репутацію компанії.

Кожна з цих груп показників результатів (ефекту) дає унікальне уявлення про успіх ІТ-підприємства, дозволяючи менеджменту та інвесторам сформувати всебічну картину його діяльності.

Далі розглянемо види показників ресурсів (витрат) ІТ-підприємства, які обумовлюють отримання вищеназваних результатів. Для досягнення вищевказаних результатів ІТ-підприємство мусить витрачати свої ресурси. Ці витрати можна класифікувати, щоб краще розуміти, куди йдуть гроші та інші цінні ресурси компанії на групи в залежності від періодичності на поточні та капітальні витрати, від одиниць виміру на ресурсні та грошові, від ступеня агрегації на одиничні та комплексні, а також в залежності від виду ресурсів на матеріально-технічні, матеріально-сировинні, трудові, нематеріальні та фінансові. Розглянемо їх більш детально.

В разі якщо у розрахунку ефективності використовуються показники поточних витрат (собівартість, витрати на оплату праці, матеріальні витрати, амортизація основних засобів, інші витрати окремо або в будь-яких комбінаціях), то такі показники ефективності прийнято називати витратними показниками ефективності. В разі якщо у розрахунку ефективності використовуються показники одноразових або капітальних витрат (обсяг інвестицій, вартість основного та оборотного капіталів окремо або вбудь-яких комбінаціях), або в разі використання негрошових показників, які характеризують елементи капіталу (кількість персоналу, вагаматеріально-сировинних ресурсів, кількість об'єктів основних засобів, або кількісні негрошові показники обсягу всіх складових капіталу окремо або в будь-яких комбінаціях), то такі показники ефективності прийнято називати ресурсними показниками ефективності. Відповідно витратні показники ефективності будуть розкривати ефективність витрат (витратовіддачу, рентабельність витрат, витратоємність тощо), тоді як ресурсні показники ефективності будуть розкривати ефективність капіталу та його складових (оборотність, віддачу, період окупності, рентабельність капіталу тощо).

В залежності від ступеня агрегації показників ресурсів (витрат) та результатів (ефекту), які використовуються при розрахунку показника ефективності, можуть бути отримані або показники ефективності окремих видів ресурсів (витрат), або узагальнюючі показники ефективності всього капіталу (собівартості). Відповідно показники ефективності будуть поділятись на одиничні та комплексні показники. Найбільш агрегованими показниками ефективності, наприклад, є показники рентабельність та дохідність капіталу, витрати на 1 грн. продукції, рентабельність продукції.

В залежності від того ефективність яких видів ресурсів (витрат) ми плануємо оцінювати їх можна розділити на показники ефективності використання матеріально-технічних, матеріально-сировинних, трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів або витрат.

Отже, розглянемо окремі види показників ресурсів та витрат, які можуть бути використані для розрахунку показників ефективності із розбивкою їх на витратні та ресурсні.

Залежно від того, ефективність яких саме ресурсів (чи витрат) ми плануємо оцінювати, показники можна поділити на п'ять груп. Обсяг матеріально-технічних ресурсів можна виміряти завдяки таким ресурсним показникам як вартість основних засобів (загалом та в розрізі окремих груп), виробнича потужність підприємства та окремих груп обладнання, кількість машин та обладнання за окремими видами. Витратними показниками, які характеризують обсяг матеріально-технічних ресурсів можуть бути показники амортизації основних засобів (загалом та в розрізі окремих груп) та обсяг інших поточних витрат на утримання та обслуговування основних засобів (загалом та в розрізі окремих груп).

За матеріально-сировинними ресурсами можна виділити такі показники. Ресурсними показниками є фізичні обсяги використаних у виробництві сировини, палива, енергії та допоміжних матеріалів, а також вартість оборотних активів підприємства, зокрема обсяг оборотних коштів, оборотних фондів та запасів підприємства. Витратними показниками є вартість використаної сировини, палива та енергоресурсів або прямі матеріальні витрати підприємства.

За трудовими ресурсами можна виділити такі показники. До ресурсних показників належать чисельність персоналу, фонди робочого часу (ефективний та режимний) загалом та в розрізі окремих груп персоналу. Витратними показниками є фонд оплати праці (загалом та його окремі складові), відрахування на соціальне страхування, витрати на підготовку й підвищення кваліфікації персоналу загалом та в розрізі окремих груп персоналу.

За нематеріальними ресурсами ресурсні показники включають вартість інтелектуального капіталу підприємства (загалом та його окремі складові), обсяги інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, програмне забезпечення). Витратними показниками є витрати на проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, придбання ліцензій і патентів, витрати на маркетинг і просування бренду, витрати на дослідження ринку, покращення іміджу та встановлення стійких відносин із партнерами, владою, суспільством,

покращення мікроклімату та організаційної культури бізнесу.

За фінансовими ресурсами можна виділити такі ресурсні показники, як обсяг власного й позикового капіталу, наявні грошові кошти та інші високоліквідні активи. Витратні показники включають відсоткові виплати за кредитами та іншими фінансовими зобов'язаннями за користування залученими фінансовими ресурсами.

Узагальнюючим ресурсним показником є обсяг капіталу підприємства (активів), який крім тієї частини капіталу яка відображена у балансі підприємства, включає ще й ті елементи капіталу, які не стоять на обліку (за об'єктивними та суб'єктивними причинами). Це особливо важливо розуміти для ІТ-підприємств, частка матеріального капіталу в яких є незначною, а левова частка нематеріального, інтелектуального капіталу наразі не відображена у стандартах бухгалтерського обліку. Узагальнюючими витратними показниками можуть бути показники собівартості на підприємстві. Це можуть бути прямі грошові витрати, які є основою для виробництва й функціонування компанії, та собівартість реалізованої продукції (послуг/продуктів), яка відображає прямі витрати на створення продукту (наприклад, зарплати розробників, ліцензії, хмарні ресурси), а також витрати на утримання обладнання та загальновиробничі витрати. Також слід виокремити операційні витрати або повну собівартість продукції, яка охоплює ширший спектр витрат, необхідних для повсякденної діяльності, таких як витрати на збут, адміністративні витрати та витрати на дослідження та розробки (R&D).

Окремо слід наголосити на специфічних витратних показниках, які можуть бути використаними для деяких показників ефективності діяльності ІТ-компанії. Наприклад, витрати на залучення клієнтів – CAC (Customer Acquisition Cost), які є критично важливими для розуміння ефективності маркетингових кампаній. Ці показники у сукупності дають детальне уявлення про те, які ресурси та в якій кількості споживає ІТ-підприємство для досягнення своїх цілей. Також важливими ресурсними показниками ефективності є обсяг виробничої потужності підприємства, як характеристики максимально можливого обсягу продукції підприємства.

Висновки. Під час дослідження було встановлено, що проблема визначення ефективності діяльності ІТ-підприємств вимагає комплексного підходу, який включає:

– ідентифікацію усіх видів результатів (ефектів) діяльності;
– визначення усіх видів та обсягів задіяних ресурсів і витрат;
– формування взаємозалежних та взаємопов'язаних пар показників ефекту (результатів) та ресурсів (витрат) для розрахунку окремих показників ефективності.

Сформовано чотири основні групи показників результатів діяльності ІТ-компаній: доходи, прибутки, клієнтські та ринкові результати, інноваційність і якість. Вони дозволяють оцінити не лише фінансову результативність бізнесу, але і його здатність масштабуватись, утримувати клієнтів та розвивати унікальні технології.

Паралельно визначено й систематизовано групи ресурсів та витрат ІТ-підприємств: матеріально-технічні, матеріально-сировинні, трудові, нематеріальні та фінансові. Запропоновано розмежовувати показники ефективності на витратні (характеризують ефективність використання поточних та капітальних витрат) і ресурсні (відображають віддачу окремих елементів капіталу).

Особливу увагу приділено нематеріальним ресурсам, що формують інтелектуальний капітал ІТ-компаній. Саме він, на відміну від матеріальних активів, визначає конкурентоспроможність та довгострокову вартість бізнесу.

Отже, розроблена система показників забезпечує можливість комплексного оцінювання ефективності діяльності ІТ-підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування. Вона створює методологічне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності бізнесу, оптимізацію витрат та більш ефективне використання ресурсів у сучасному конкурентному середовищі.

Перспективою подальших досліджень може бути формування системи показників ефективності діяльності підприємства із використанням вищерозглянутого переліку показників ефекту (результату) та витрат і ресурсів підприємства.

Список літератури

1. Сукач О. О., Літвінов О. С. Ефективність витрат на оплату праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. С. 459-470.

2. Літвінов О. С., Сукач О. О. Аналіз взаємозв'язку структури витрат на оплату праці та ефективності праці на підприємствах кабельної промисловості. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : монографія / За заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль : Крок, 2014. С. 456-466.
3. Малишко В. С., Літвінов О. С. Показники ефективності відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2015. № 2 (57). С. 144-149.
4. Літвінов О. С. Ефективність відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 6 (168). С. 110–118.
5. Ненюк К. С., Літвінов О. С. Проблеми класифікації видів ефективності та її показників. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2015. №7 (227). С. 45-54.
6. Журенко А. В., Літвінов О. С. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. №6 (248). С. 67-80.
7. Cataldo, A., Pino, G., McQueen, R.J. Size matters: The impact of combinations of ICT assets on the performance of Chilean micro, small and medium enterprises. *Information Technology for Development.* 2020. 26(2). P. 292-315. DOI: https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1684870
8. Ausloos, M., Cerqueti, R., Bartolacci, F., Castellano, N. G. SME investment best strategies. Outliers for assessing how to optimize performance. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications.* 2018. 509. P. 754-765. DOI: https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.06.039
9. Skokan, K, Pawliczek A., Piszczur R. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness.* 2013. 5(4). P. 57-72. DOI: https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04
10. Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., Stefan, S. Determinants of SMEs' performance: Evidence from european countries. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 2019. 32(1). P. 1602-1620. DOI: https://doi.org/10.1080/ 1331677X.2019.1636699
11. Marinova, J., Plantenga, J., Remery, C. Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management.* 2016. 27(15). P. 1777-1790. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229
12. Носкова, М. Показники ефективності підприємства та їх використання для стратегічного управління – емпіричні дані в глобалізованому світі. SHS Web of Conferences. 2021. 92. стаття 03020. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20219203020.
13. Літвінов О. С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2018. №3(67). С. 91-103. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.91-103
14. Yermachenko V., Hrebennyk N., Litvinov O., Klus M., Podmanická D. Commercialization of Ukrainian & Slovak scientific research: facets and implementation algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability.* 2023. Issues 11(2). P. 184-198. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(13)
15. Кулініч Т. В., Авраменко Н. Л., Карпенко Є. В. Системно-синергетичний підхід до управління витратами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 1. С. 20–26. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.20

References

1. Sukach, O. O., & Litvinov, O. S. (2013). Efektyvnist vytrat na oplatu pratsi yak faktor konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [The effectiveness of labor costs as a factor of enterprise competitiveness]. In O. G. Yankovyi (Ed.), Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: Monohrafiia (pp. 459–470). Odesa: Atlant. [In Ukrainian].
2. Litvinov, O. S., & Sukach, O. O. (2014). Analiz vzaiemozviazku struktury vytrat na oplatu pratsi ta efektyvnosti pratsi na pidpryiemstvakh kabelnoi promyslovosti [Analysis of the relationship between the structure of labor costs and labor efficiency at cable industry enterprises]. In V. I. Hrynchutskyi (Ed.), Transformatsiini protsesy ekonomichnoi systemy v umovakh suchasnykh vyklykiv: Monohrafiia (pp. 456–466). Ternopil: Krok. [In Ukrainian].
3. Malyshko, V. S., & Litvinov, O. S. (2015). Pokaznyky efektyvnosti vidtvorennia nematerialnykh resursiv pidpryiemstva [Indicators of efficiency of reproduction of intangible resources of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2(57), 144–149. [In Ukrainian].

4. Litvinov, O. S. (2015). Efektyvnist vidtvorennia nematerialnykh resursiv pidpryiemstva [Efficiency of reproduction of intangible resources of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(168), 110–118. [In Ukrainian].
5. Neniuk, K. S., & Litvinov, O. S. (2015). Problemy klasyfikatsii vydiv efektyvnosti ta yii pokaznykiv [Problems of classification of types of efficiency and its indicators]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7(227), 45–54. [In Ukrainian].
6. Zhurenko, A. V., & Litvinov, O. S. (2017). Problemy vyznachennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti [Problems of defining the essence of economic efficiency]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 6(248), 67–80. [In Ukrainian].
7. Cataldo, A., Pino, G., & McQueen, R. J. (2020). Size matters: The impact of combinations of ICT assets on the performance of Chilean micro, small and medium enterprises. *Information Technology for Development*, 26(2), 292–315. DOI: https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1684870
8. Ausloos, M., Cerqueti, R., Bartolacci, F., & Castellano, N. G. (2018). SME investment best strategies. Outliers for assessing how to optimize performance. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 509, 754–765. DOI: https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.06.039
9. Skokan, K, Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57–72. DOI: https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04
10. Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., & Stefan, S. (2019). Determinants of SMEs' performance: Evidence from european countries. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 1602–1620. DOI: https://doi.org/10.1080/ 1331677X.2019.1636699
11. Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management,* 27(15), 1777–1790. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229
12. Noskova, M. (2021). Pokaznyky efektyvnosti pidpryiemstva ta yikh vykorystannia dlia stratehichnoho upravlinnia – empirychni dani v hlobalizovanomu sviti [Indicators of enterprise performance and their use for strategic management – empirical data in a globalized world]. SHS Web of Conferences, 92, Article 03020. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20219203020.
13. Litvinov, O. S. (2018). Teoretychni zasady vidtvorennia intelektualnoho kapitalu pidpryiemstva [Theoretical principles of reproduction of intellectual capital of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(67), 91–103. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.91-103 [In Ukrainian].
14. Yermachenko, V., Hrebennyk, N., Litvinov, O., Klus, M., & Podmanická, D. (2023). Commercialization of Ukrainian & Slovak scientific research: facets and implementation algorithm. *Entrepreneurship and Sustainability*, 11(2), 184–198. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(13)
15. Kulinich, T. V., Avramenko, N. L., Karpenko, Y. V. (2022). Systemno-synerhetychnyi pidkhid do upravlinnia vytratamy [Systemic and synergetic approach to cost management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 1, 20–26. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.20 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025
Прийнята до публікації 03.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 338.48:502.131.1(437.6) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-106-110**

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE TOURISM IN THE SNINA REGION: THEORTICAL BACKGROUND AND TRENDS

Eva Hvizdová, Ph. D. in economics, associate professor of economics, Institute of Technology and Economics in Prešov, Slovakia
e-mail: hvizdova@vste.sk
ORCID: 0000-0002-8726-4388

Jana Gergeľová, Ing. in economics, Pension Department Officer, Social Insurance Company – Humenné Branch, Slovakia
email: maskalovajanka@gmail.com

Abstract. T*ourism is a significant socio-economic phenomenon that increasingly emphasizes sustainability and regional development. This paper analyzes the concept of sustainable tourism in the Snina region, focusing on its theoretical foundations and current trends. The theoretical section defines key concepts and principles of sustainable tourism, addressing its environmental, economic, and socio-cultural dimensions. The applied section presents a case study of the Penzión Rodinná Pohoda project, an innovative model of experiential tourism designed in alignment with sustainability principles. The research methodology included an assessment of the current state of tourism in the Snina region in eastern Slovakia, competitive analysis, and a quantitative survey conducted among potential visitors to identify their preferences and expectations. The survey results revealed a strong interest in sustainable and authentic tourism experiences, with respondents prioritizing service quality, ecological approaches, and immersive activities. Based on the collected data, recommendations were formulated to support regional tourism through ecological solutions, digitalization, and collaboration with the local community. The findings highlight the potential of sustainable tourism as a driver of economic and social prosperity in the Snina region, emphasizing the necessity of strategic planning and innovation in the tourism sector.*
Keywords*: sustainable tourism, regional development, ecotourism, tourism in Snina, experiential tourism, sustainable business.*

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ СНІНА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Гвіздова Єва, доктор економічних наук, доцент економіки, Інститут технології та економіки в Пряшові, Словаччина
e-mail:: hvizdova@vste.sk
ORCID: 0000-0002-8726-4388

Гергелова Яна, інженер-економіст, офіцер пенсійного відділу, компанія соціального страхування – філія Гуменне, Словаччина
email: maskalovajanka@gmail.com

Анотація. *Туризм є значущим соціально-економічним феноменом, у якому дедалі більше наголошується на сталості та регіональному розвитку. У цій статті аналізується концепція сталого туризму в регіоні Сніна, зосереджуючись на її теоретичних засадах і сучасних тенденціях. Теоретичний розділ визначає ключові концепції та принципи сталого туризму, розглядаючи його екологічні, економічні та соціокультурні виміри. Прикладний розділ представляє кейс-дослідження проєкту «Penzión Rodinná Pohoda» - інноваційної моделі емпіричного (досвідного) туризму, розробленої відповідно до принципів сталості. Методологія дослідження включала оцінку поточного стану туризму в регіоні Сніна на сході Словаччини, конкурентний аналіз, а також кількісне опитування, проведене серед потенційних відвідувачів для виявлення їхніх уподобань та очікувань. Результати опитування виявили значний інтерес до сталих та автентичних туристичних вражень, при цьому респонденти надали пріоритет якості послуг, екологічним підходам та імерсивним (глибоким) активностям. На основі зібраних даних було сформульовано рекомендації щодо підтримки регіонального туризму через екологічні рішення, діджиталізацію та співпрацю з місцевою громадою. Результати підкреслюють потенціал сталого туризму як рушійної сили економічного та соціального процвітання в регіоні Сніна, наголошуючи на необхідності стратегічного планування та інновацій у туристичному секторі.*
Ключові слова: *сталий туризм, регіональний розвиток, екотуризм, туризм у Сніні, емпіричний туризм (досвідний туризм), сталий бізнес.*

JEL Classification: Z320; Q560; R110

Introduction. Tourism plays a crucial role in the economic and social development of regions, and its sustainability is becoming an increasingly important issue in the contemporary global context. In Slovakia, a key demographic trend is the gradual aging of the population, which is

also evident in the demographic evolution of the Snina region. This phenomenon is accompanied by additional socio-economic challenges, including high unemployment rates and population migration in search of better employment opportunities. Despite these adversities, the Snina region has managed to preserve a significant portion of its natural and cultural heritage, positioning tourism as a strategic tool for economic stimulation, cultural and social capital development, and enhanced destination attractiveness. Targeted investments in tourism infrastructure and services have the potential to increase the number of visitors to the region, creating new business opportunities and improving the quality of life for local residents. The Snina region, located in the easternmost part of Slovakia, possesses significant potential for tourism development due to its unique natural landscapes, historical landmarks, and growing demand for authentic travel experiences. This paper examines the business model of the Rodinná Pohoda guesthouse, which integrates sustainable tourism principles with innovative experiential accommodation services.

The primary objective of this study is to analyze and evaluate a tourism business model that incorporates ecological sustainability, local community engagement, and digital marketing strategies. The Rodinná Pohoda guesthouse is designed to offer seasonal, thematic stays that enhance visitor experiences while simultaneously supporting local farmers, artisans, and entrepreneurs. Additionally, this study includes a comprehensive competitive analysis, market research, and an evaluation of the project's economic viability. The findings contribute to a broader discussion on sustainable tourism as a key factor in regional economic development and highlight the importance of strategic planning and innovation in fostering a resilient tourism industry.

Methodology and Research Methods. This study employs a combination of qualitative and quantitative research methods, incorporating the analysis of secondary sources, primary research, and a comparative analysis of the business environment within the tourism sector in the Snina region. The research methodology involved a thorough review of professional literature, statistical data, and relevant studies related to tourism.

Data Sources and Research Framework. The primary sources of information include:

- Statistical data on tourism in Slovakia (Ministry of Tourism and Sports of the Slovak Republic, Statistical Office of the Slovak Republic).
- Strategies and policy documents focused on sustainable tourism development.
- Professional publications and research studies in tourism, marketing, and business strategy.

Analysis of current tourism trends, particularly those related to tourist preferences and the importance of ecological and community-based business models. To gather relevant data on consumer preferences and the willingness of potential customers to utilize the services of the Rodinná Pohoda guesthouse, a questionnaire survey was conducted.

Survey Design and Data Collection. The questionnaire included both general and thematic questions, focusing on:

- Demographic characteristics of respondents (age, gender, education, region of residence).
- Travel habits and preferences (preferred type of accommodation, desired services, length of stay).
- Attitudes towards sustainable tourism (interest in ecological and community-oriented services).
- Willingness to use experiential accommodation in the Snina region.

The survey results helped identify demand for specific services and enabled better alignment of the guesthouse's offerings with market needs.

Competitive Analysis of the Snina Region. To understand the competitive environment in the Snina region, an analysis of existing accommodation facilities was carried out. The following factors were assessed:

- Capacity and category of accommodation facilities (hotels, guesthouses, tourist hostels).
- Service offerings and additional activities available.
- Pricing policies and the availability of stay packages.
- Quality of customer experience based on online reviews and ratings on booking platforms.

The comparative analysis revealed that the region lacks experiential accommodation concepts offering seasonal themed stays, highlighting an opportunity for an innovative business model.

SWOT Analysis. To evaluate the business plan and identify potential risks, a SWOT analysis was conducted, focusing on:

- Strengths – Unique guesthouse concept, integration with the local community, ecological sustainability.
- Weaknesses – Seasonal nature of tourism in the region, need for investment in marketing.
- Opportunities – Growing demand for authentic and eco-friendly tourism, regional development support.

- Threats – Economic fluctuations, competition from traditional hotels and guesthouses.
- Economic Viability Assessment

The economic sustainability of the project was assessed through a financial simulation, which included:

- Estimated operational and maintenance costs of the guesthouse.
- Projected revenue from accommodation, catering, and additional services.
- Return on investment (ROI) model.
- Comparison of mortgage loan offers for project financing.

The financial analysis provided insights into the realistic implementation of the business plan and identified key factors influencing the long-term sustainability of the project.

The combination of various research methods allowed for the creation of a comprehensive evaluation of the Rodinná Pohoda guesthouse business plan, with an emphasis on demand analysis, competitive positioning, and financial sustainability. The research findings offer valuable strategic insights for decision-making, helping shape the marketing and operational strategy of the guesthouse while ensuring its long-term viability within the Snina region's sustainable tourism market.

1 Innovative Approaches in Tourism and Their Importance for Regional Development

Tourism is a social, cultural, and economic phenomenon with a profound impact on local communities and regional economies. Grounded in key conceptual frameworks, the regional innovation system model is considered the most suitable for structuring tourism development, with networks playing a crucial role in its operationalization (Brandão, 2014). The Snina region, located in the easternmost part of Slovakia, possesses significant potential for tourism development due to its diverse natural and cultural attractions. Notable sites include Vihorlat Mountain, the highest peak in the Protected Landscape Area (PLA) (1,076 meters above sea level), historical wooden churches, and various tourist and ski resorts, offering opportunities for a broad range of visitor segments. Current trends in tourism development emphasize sustainability as a key theme. Lee and Srivastava (2024) highlight the role of technology in balancing authenticity and commercialization, while Khizar et al. (2023) analyze the connection between tourism and the UN Sustainable Development Goals (SDGs). Tourism is an interdisciplinary field, studied within geography, economics, sociology, psychology, and ecology. According to Gučík (2020), research in this area primarily explores its impact on local communities and economic structures. Tourism can be categorized geographically as domestic, foreign, or regional, and motivationally into recreational, cultural, sports, adventure, and health tourism (Gučík, 2020). Despite its potential, tourism businesses in the Snina region face challenges related to economic factors, seasonal employment, and infrastructure availability. Kusá and Piatrov (2017) examined tourism-driven economic growth, emphasizing that cross-cutting priorities include economic development, employment support, and social inclusion, which are integrated into the evaluation criteria for regional economic and social development programs. The evolving market environment demands continuous innovation in the creation and delivery of tourism products and services. This imperative applies to all stakeholders in tourism destinations, requiring researchers and managers to develop and implement effective innovation processes (Yaris, 2019). Key determinants of tourism development include political decisions, financial resources, and environmental factors. A notable example is the Slovak government's Sustainable Tourism Development Strategy 2035, which introduces green and digital tourism initiatives (MCRS SR, 2024). Tourism development in Snina requires the implementation of innovative solutions. Modern technologies, such as virtual reality and artificial intelligence, play a crucial role in enhancing personalized tourist experiences (Srinivasan & Sherkar, 2024). The integration of digital innovations can significantly improve the connection between tourism and local businesses and communities. Effective marketing strategies are essential for enhancing the visibility and competitiveness of tourism destinations. Digital marketing and social media are the primary tools for tourism promotion, with online reviews and booking platforms significantly influencing tourist decision-making processes (Gajdošík et al., 2017). To attract domestic and international visitors, the Snina region must capitalize on social networks and online marketing strategies.

Tourism businesses rely on a variety of funding sources, ranging from public subsidies to private investments (Kucherová & Šmardová, 2016). Adequate financial resources are crucial for business growth, fostering innovation strategies, and mitigating seasonal employment fluctuations.

2 Family Guesthouse as a Catalyst for Regional Development: Case Study of Penzión Rodinná Pohoda

The objective of this project is to enhance tourism in the Snina region through an experiential stay concept at Penzión Rodinná Pohoda. The guesthouse aims to provide seasonal themed stays tailored to different times of the year, ensuring a unique and immersive experience for visitors. The primary target groups include families with children, couples, and individual tourists.

Strategically situated in the attractive area of Sninské Rybníky, the guesthouse will offer accommodation for 41 guests, complemented by a range of value-added services, including:

- Experiential gastronomy, emphasizing local and seasonal ingredients.
- Workshops on traditional crafts, fostering cultural preservation.
- Guided tourist excursions, showcasing natural and cultural heritage.
- Wellness services, enhancing relaxation and recreation.
- Ecological activities, promoting sustainability and environmental responsibility.

Competitive Market Analysis

Currently, 13 registered accommodation facilities operate in Snina, with only two classified as hotels and three as guesthouses. However, none of these establishments offer a comprehensive experiential stay concept with interactive programs, providing Penzión Rodinná Pohoda with a distinct competitive advantage.

A market survey, conducted through an online questionnaire with 88 respondents, revealed strong demand for sustainable tourism and experiential stays. The findings indicate that:

- 84% of respondents expressed support for the establishment of Penzión Rodinná Pohoda.
- The most preferred services included wellness programs, guided excursions, local gastronomy, and family-oriented activities.

Environmental Sustainability and Ecological Measures

The guesthouse will emphasize environmental sustainability by implementing:

- Solar panels and energy-efficient technologies to minimize energy consumption.
- Sustainable procurement, prioritizing local products.
- Waste separation, composting, and plastic-free policies to reduce environmental impact.

The environmental policy of the guesthouse aligns with the growing consumer demand for sustainable solutions in tourism, ensuring both economic feasibility and ecological responsibility.

Projected Economic Benefits

- The establishment of Penzión Rodinná Pohoda is expected to generate significant economic benefits for the Snina region, including/
- A projected 25–30% annual increase in tourist arrivals.
- Higher revenues from local accommodation taxes and increased municipal income.
- Support for local farmers, artisans, and small businesses, strengthening the regional economy.
- Job creation, providing employment opportunities within the tourism and service sectors.

Marketing and Promotion Strategy

A comprehensive digital marketing strategy will be implemented to ensure visibility and brand positioning. The key components of this strategy include:

- A professionally designed website, featuring online booking options and a blog on sustainable tourism.
- Active engagement on social media platforms (Facebook, Instagram, TikTok), leveraging guest stories and interactive content.
- Partnerships with leading booking platforms, such as Booking.com and Trivago.
- Participation in tourism fairs and industry events to enhance brand recognition.
- Targeted email campaigns and a customer loyalty program to foster repeat visits.

Financial Plan and Return on Investment (ROI)

The total investment required for the acquisition and reconstruction of the guesthouse amounts to €550,000, financed through a mortgage loan with a 20-year maturity period. The financial projections include:

- A monthly loan repayment of €3,318.
- An estimated daily profit of €1,196 at full occupancy.
- A minimum daily profit of €676 during the off-season.
- A forecasted return on investment (ROI) within 5–7 years.

A comparative financial analysis of existing tourism enterprises in the region confirmed the feasibility and long-term sustainability of the project.

Recommendations for Successful Implementation

To ensure the effective realization and sustainable growth of Penzión Rodinná Pohoda, the following strategic measures are recommended:

- Optimized management of marketing campaigns and strategic brand development.
- Strengthening partnerships with local businesses and community organizations.
- Continuous implementation of ecological initiatives to minimize the environmental footprint.
- Adaptation to seasonal demand fluctuations, with a focus on year-round service offerings.

Conclusion. Penzión Rodinná Pohoda represents an innovative tourism initiative with the potential to become a cornerstone of sustainable tourism development in the Snina region. The project addresses existing gaps in the market, aligns with sustainability trends, and offers economic and ecological benefits for the region. Tourism in the Snina district holds significant growth potential, particularly through sustainable development, digital innovations, and the promotion of local entrepreneurship. Collaboration between private investors, local authorities, and government institutions is crucial in fostering a supportive environment for regional tourism development and ensuring its long-term viability.

References:

1. Brandão, F. (2014). Innovation in Tourism: The Role of Regional Innovation Systems. PhD Thesis. Advisors: Carlos Costa & Dimitrios Buhalis. Available online at: ResearchGate.
2. Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., Marčeková, R. (2017). Informačné technológie v cestovnom ruchu. Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-8168-587-3.
3. Gučík, M. (2020). Cestovný ruch v ekonomike a spoločnosti. Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-571-0273-1.
4. Khizar, M. U. et al. (2023). The Progression of Sustainable Development Goals in Tourism: A Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 8, Issue 4. Available online at: ScienceDirect.
5. Kučerová, J., Smardová, Ľ. (2016). Podnikanie v cestovnom ruchu. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-8168-396-1.
6. Kusá, A., Piatrov, I. (2017). Potenciál Košického a Prešovského samosprávneho kraja vo vybraných oblastiach ekonomiky – analýza. [online] Available at: CopeSu.
7. Lee, W. P., Srivastava, R. (2024). Tourism in the Modern Era: A Comprehensive Review of Global Trends, Cultural Interactions, Sustainable Development, and Economic Impacts in Diverse Destinations. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, Vol. 1, Issue 4. ISSN: 2584-0029. Available online at: ResearchGate.
8. Ministerstvo cestovného ruchu a športu. (2023). Ubytovacia štatistika cestovného ruchu na Slovensku za rok 2023. Available at: MCRS.
9. Ministerstvo cestovného ruchu a športu. (2023). Cestovný ruch v Programovom vyhlásení vlády SR 2023 – 2027. Available at: MCRS.
10. Ministerstvo cestovného ruchu a športu. 2024. Financovanie. Available at: MCRS.
11. Srinivasan, S., Sherkar, A., Jayamani, J., Indora, A., Mukherjee, R. (2024). Tourism Innovation and the Role of Technology in Enhancing Visitor Experiences. Educational Administration: Theory and Practice. ISSN: 2148-2403. Available online at: (local file path was removed; ensure external availability for referencing).
12. TREND. (2023). Prioritou Prešovského kraja je cestná infraštruktúra, čo môže znižovať regionálne rozdiely. Available online at: Trend.sk.
13. Verejná správa Sovenskej Republiky. (2024). Investície do kultúry, prírodného dedičstva a cestovného ruchu. Available at: VSSR.
14. Yaris, A. Yazicioğlu, Ö., Solunoğlu, A. (Eds.) (2019). Innovation and Innovative Approaches in Tourism Enterprises. Current Issues in Tourism and Hospitality Management. Available at: ResearchGate.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025
Прийнята до публікації 07.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 004.8:640.43 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-111-118**

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛИХ ПРАКТИК У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Кирніс Н. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
e-mail: natalik200@ukr.net
ORCID: 0000-0003-7263-0090

Кунпан Т. С., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
e-mail: kunpantar@gmail.com

Анотація. *Мета дослідження полягає у виявленні значення штучного інтелекту для впровадження сталих практик у ресторанному бізнесі. Методика дослідження базується на системному підході з використанням методів аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення наукових праць українських і зарубіжних дослідників. Результати дослідження засвідчили, що застосування інструментів ШІ дозволяє оптимізувати споживання ресурсів, мінімізувати харчові відходи, підвищити ефективність логістичних процесів, а також формувати екологічно відповідальну поведінку споживачів. Розроблено алгоритм поетапного впровадження ШІ для досягнення цілей сталого розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який забезпечує системність і вимірюваність результатів цифрової трансформації. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого алгоритму для підвищення конкурентоспроможності, зменшення екологічного впливу та формування позитивного іміджу ресторанів як соціально відповідальних підприємств.*
Ключові слова: *цифрові технології, сталий розвиток, підприємства ресторанного бізнесу, цифрова трансформація, екологічні практики.*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE PRACTICES IN THE RESTAURANT INDUSTRY

Nataliia Kyrnis, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
e-mail: natalik200@ukr.net
ORCID: 0000-0003-7263-0090

Taras Kunpan, higher education student of the third educational and scientific level Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
e-mail: kunpantar@gmail.com

Abstract. *The purpose of this research is to determine the role and effectiveness of artificial intelligence (AI) in implementing sustainable practices within the restaurant industry. The study aims to identify the ways AI technologies can enhance environmental responsibility, optimize business processes, and support the transition of restaurant enterprises toward sustainable development. The methodological basis of the study is formed by a systematic approach using methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization of scientific literature by Ukrainian and international researchers. The findings confirm that artificial intelligence serves as a powerful catalyst for embedding sustainable practices in restaurant operations. AI-driven tools enable energy and resource consumption optimization, predictive management of food inventories, waste reduction, and intelligent logistics planning that minimize carbon emissions. Machine learning algorithms help forecast demand, balance supply chains, and prevent overproduction, while AI-based customer service tools improve personalization and foster environmentally conscious consumer behavior. The authors developed a step-by-step algorithm for implementing AI in restaurant enterprises aimed at achieving sustainability goals. This algorithm includes seven stages – diagnosis of the current state, goal formation, technological selection, data preparation and staff training, pilot implementation, scaling, and continuous monitoring. Such a structured approach ensures the measurability, controllability, and effectiveness of integrating AI technologies into business processes. The scientific novelty of the study lies in the development of an interdisciplinary framework and a structured algorithm for integrating artificial intelligence into sustainable practices of the restaurant industry, ensuring measurable and systematic advancement toward digital sustainability. The proposed algorithm provides a practical framework for restaurant managers and entrepreneurs to systematically implement sustainable development principles using AI technologies. Its application contributes to reducing food waste, improving energy efficiency, and promoting responsible resource management. The research results may serve as a methodological foundation for future studies on the intersection of artificial intelligence, digital transformation, and sustainability in the hospitality industry.*
Keywords*: digital technologies, sustainable development, restaurant businesses, digital transformation, ecological practices, innovation management.*

JEL Classification: L830; Q560; O330; M150

Постановка проблеми. Останніми роками через стрімкий розвиток цифрові технології, зокрема штучний інтелект, стали невід'ємною частиною повсякденного життя суспільства, маючи вплив на різні аспекти бізнесу та управління ним. Ресторанний бізнес є однією із найбільш динамічних галузей, яка розвивається активно впроваджуючи цифрові технології у свою діяльність з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку послуг. Як і будь-який інший вид бізнесу, ресторанний бізнес потребує адаптації до глобальних викликів суспільства, таких як: зміни клімату, виснаженість ресурсів, посилення вимог до соціальної відповідальності. Крім того, споживачі ресторанних послуг надають перевагу підприємствам, які дотримуються принципів сталого розвитку [1]. Ця проблема змушує підприємства ресторанного бізнесу впроваджувати у свою діяльність екологічно-безпечні, енергозберігаючі та етичні бізнес-практики. Одним із потужних інструментів для упровадження принципів сталого розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу може стати штучний інтелект (ШІ).

Незважаючи на зростаючий інтерес до досліджуваної теми, нині є небагато комплексних досліджень, які детально описують механізм впливу штучного інтелекту на впровадження принципів сталого управління для ресторанного бізнесу. Сучасні наукові здобутки здебільшого розкривають технічні аспекти впровадження ШІ або загальні засади сталого розвитку, залишаючи поза увагою міждисциплінарні підходи до поєднання цих двох напрямків. Тому є потреба в уточненні ролі та ефективності штучного інтелекту під час впровадження принципів сталого розвитку у ресторанному бізнесі. Ця проблема є актуальною з наукового погляду для розвитку теоретичних засад цифрової трансформації сталого бізнесу. А з практичного погляду вона важлива для підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності підприємств ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У міжнародних наукових публікаціях простежується зростання інтересу до питань сталого розвитку та штучного інтелекту в ресторанній індустрії. Зокрема, у працях зарубіжних науковців: С.-Дж. Муна [2] розкрито питання ставлення споживачів до «зелених ресторанів»; Г. Боас, Р. Ботельо та інших [3] наголошено на важливості доступу до регіональних продуктів у бразильських ресторанах для зміцнення сталості продовольчих систем. Автори С. Кантеле та Ф. Касія [4] розглядають впровадження сталого розвитку у ресторанах у вигляді комплексної моделі рушійних сил та перепон з впливом на конкурентоспроможність та ефективність діяльності. К. Мунір [5], К. Штротманн, В. Баур, Н. Бернерт та П. Гервін [6] розглядають питання утворення харчових відходів та запобігання цьому, а також сталого управління харчовими відходами у секторі громадського харчування з використанням цифрових технологій. Х. Чан досліджує важливість людського сервісу для сталого розвитку ресторанного бізнесу [7].

Не оминули цю проблематику і вітчизняні науковці. Так, у праці Н. Паньків та В. Бик [8] досліджено проблеми і перспективи екологізації у розвитку готельно-ресторанної сфери. О. Каролоп, Р. Загнибіда, К. Верес, Л. Лояк [9] запропонували стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду у сталому розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

У праці О. Дишкантюк, К. Власюк та А. Марковської [10] розглядається вплив штучного інтелекту в ресторанній індустрії на оптимізацію обслуговування та управління персоналом, управління запасами та логістикою.

Т. Семко, О. Пахомська [11], С. Неіленко та В. Русавська [12] досліджували впровадження штучного інтелекту в ресторанний бізнес, але без впливу його на сталий розвиток підприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, як бачимо з аналізу досліджень, питання впливу штучного інтелекту на сталий розвиток підприємств ресторанного бізнесу недостатньо досліджено.

Метою статті є дослідження ролі штучного інтелекту у впровадженні сталих практик у ресторанному бізнесі. Це дозволить окреслити перспективні напрямки застосування штучного інтелекту, які сприяють зменшенню відходів, раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості обслуговування і формуванню позитивного іміджу закладів.

Основний матеріал. Впровадження сталих практик у ресторанний бізнес набуває вагомості з кожним роком. Адже відомо, що тільки завдяки впровадженню принципів сталого розвитку людство зможе запобігти глобальній катастрофі. Ресторанна індустрія має приблизно 10% світових викидів вуглецю. Сучасні дослідження свідчать про впровадження сталих практик ресторанного бізнесу як у світі, так і в Україні. Сталими практиками зацікавлені не тільки ресторатори, але й споживачі ресторанних послуг. За даними дослідників WifiTalents, 78% споживачів з більшою ймовірністю відвідають заклад харчування, якщо він впроваджує у

свою роботу принципи сталого розвитку. 85% споживачів віддають перевагу ресторанам, які мають «прозорих» постачальників та із заявами про сталий розвиток. 60% відвідувачів готові платити більше за інгредієнти, які мають стале походження. 55% споживачів знають про сертифікати сталого розвитку ресторанів, такі як «Сертифікований зелений ресторан», і довіряють цим маркуванням [13].

Підприємства ресторанного бізнесу впроваджують сталі практики за такими напрямами: екологічна упаковка, економія ресурсів, переробка відходів та інші (див. рис. 1.) Ці ілюстрації свідчать про те, що підприємства ресторанного бізнесу зацікавлені та активно впроваджують принципи сталого розвитку у свою діяльність. Але часто ресторатори стикаються із перепонами, які гальмують перехід підприємства на сталий розвиток.

До головних проблем слід віднести такі:

– нераціональне використання ресурсів; досить часто у ресторанному бізнесі відбувається надлишкове використання енергоресурсів, води, продуктів харчування та інших; не завжди на цих підприємствах знаходять правильний шлях для економії, це призводить до перевитрат і негативного впливу на навколишнє середовище;

– псування продуктів та відходи; псування продуктів відбувається через неправильне зберігання, а залишки їжі просто викидаються;

– нераціональна логістика постачання продуктів спричиняє високі витрати на паливо та формує великий вуглецевий слід;

– відсутність свідомості серед споживачів щодо вибору екологічно чистих продуктів і сталих практик.

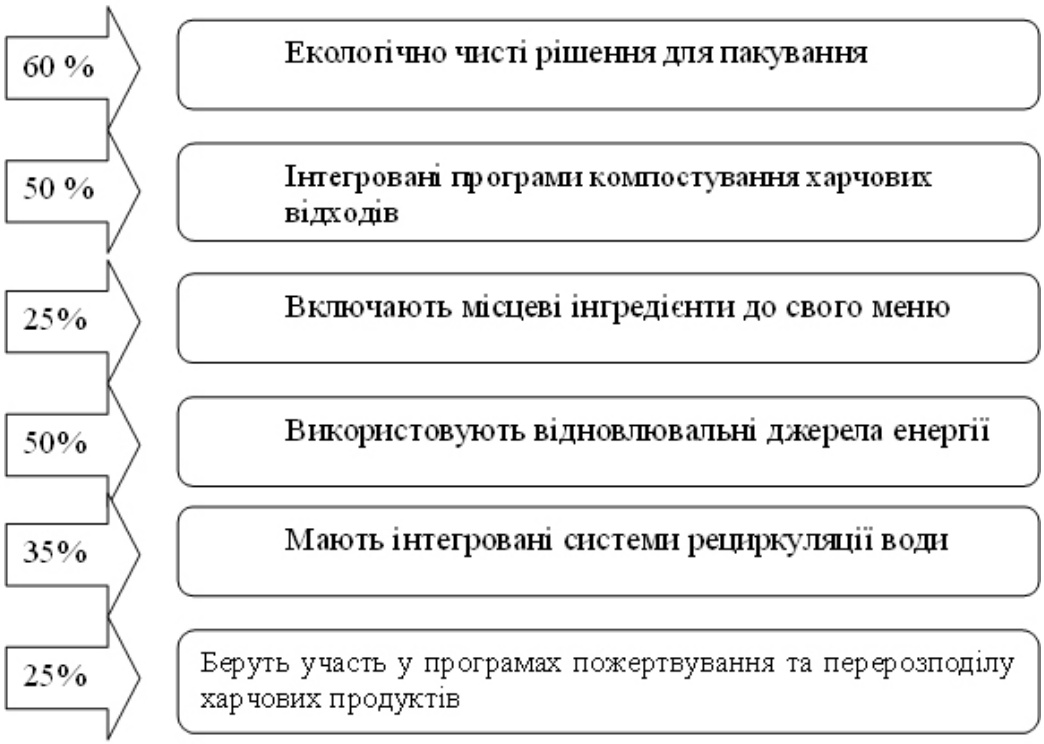


Рис. 1 Сталі практики та ініціативи на підприємствах ресторанного бізнесу у світі

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Перелічені проблеми можна вирішити за допомогою штучного інтелекту. Варіанти вирішення наведено у табл.1.

Таблиця 1

Застосування ШІ у подоланні перепон на шляху впровадження принципів сталого розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу

Проблема	Рішення проблеми з використанням ШІ
Нераціональне використання ресурсів	Оптимізація енергоспоживання з ШІ через систему моніторингу та управління енергоспоживанням, що дозволить автоматично регулювати освітлення, опалення та кондиціонування в залежності від часу доби чи завантаженості закладу. ШІ може використовувати дані про споживання води і пропонувати рекомендації щодо економії, наприклад, контролювати використання води в процесі приготування їжі та миття посуду.
Втрати продуктів і відходи	Алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати попит на страви на основі часу, пори року, погоди та інших чинників, щоб мінімізувати надлишки їжі. ШІ може допомогти управляти запасами на основі реального часу та автоматизувати процеси закупівлі і відвантаження продуктів, що дозволяє зменшити відходи та витрати. ШІ здійснить ідентифікацію продуктів, які найчастіше викидаються та на основі цього скорегує меню чи методи зберігання.
Нераціональна логістика	ШІ спланує найбільш ефективні маршрути доставки, зменшуючи витрати на паливо та викиди CO_2. Наявні алгоритми ШІ допоможуть підприємствам планувати закупівлю продуктів з урахуванням місцевих джерел постачання, що дозволить знизити витрати на транспортування та підтримати місцеві фермерські господарства.
Залучення постійних клієнтів та персоналізація досвіду	Аналіз ШІ вподобань клієнтів, історії їхніх замовлень, поведінки та пропозиція страв за вподобаннями. Автоматизовані системи обслуговування клієнтів на основі чат-ботів або віртуальних помічників допоможуть оперативно відповідати на запитання клієнтів та приймати їхні замовлення.
Екологічна свідомість серед споживачів	ШІ допоможе створити кампанії, орієнтуючись на конкретні групи споживачів, які цікавляться сталими практиками. Це може бути, наприклад, персоналізована реклама щодо еко-продуктів чи екологічно чистих процесів приготування їжі. ШІ допоможе зробити аналіз відгуків та запитів споживачів щодо сталого розвитку і допомагати підприємствам ресторанного бізнесу коригувати стратегії та комунікації.

Джерело: авторська розробка

Як бачимо з табл. 1, ШІ є потужним інструментом у подоланні перепон до впровадження сталого розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу. Але знання цих проблем та шляхів їх вирішення не сприятиме повною мірою впровадженню принципів сталого розвитку, тому необхідно розробити алгоритм впровадження ШІ для досягнення цілей сталого розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу. Такий алгоритм буде структурованим планом, який допоможе підприємству без хаосу та з вимірюваними результатами інтегрувати ШІ у свою діяльність. Запропонований підхід зробить процес упровадження керованим, ефективним, безпечним і результативним. Він допоможе інтегрувати технології розумно – з чіткими цілями, вимірюваними результатами й мінімальними ризиками (табл. 2).

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

Таблиця 2

Алгоритм впровадження ШІ у діяльність підприємства ресторанного бізнесу

Етап	Мета	Основні дії	Пропозиції рішень на основі ШІ	Очікувані результати
1.Діагностика поточного стану	Виявити проблемні ділянки та визначити точки впливу ШІ	Провести аудит ресурсів. Зібрати історичні дані продажів і споживання. Проаналізувати ланцюг постачання	Встановити IoT сенсори для моніторингу температури холодильників, рівня запасів і споживання енергії	Визначені зони неефективності, сформована база даних для ШІ
2. Формування цілей сталого розвитку	Встановити конкретні, вимірювані цілі та KPI	Визначити екологічні, економічні та соціальні цілі. Пов'язати кожну ціль з показником ефективності.	Використати AI-аналітику впливу сезонності на викиди CO2	Створена карта цілей сталого розвитку з цифровими показниками
3. Вибір технологічних рішень	Підібрати відповідні інструменти ШІ для досягнення цілей	Оцінити доступні рішення на ринку. Вибрати системи прогнозування, енергоефективності, аналітики. Спланувати етапи впровадження	Додати AI-чат-бота для бронювання столиків, збору відгуків, рекомендацій меню	Підібрано релевантні інструменти ШІ для кожного напряму сталості
4. Підготовка даних і навчання персоналу	Забезпечити якість даних і готовність команди	Створити централізовану базу даних. Очистити та стандартизувати дані. Провести навчання персоналу	Використати Recruitee з AI для підбору, адаптації та навчання персоналу	Персонал підготовлений, дані готові до аналізу
5. Пілотне впровадження	Перевірити ефективність ШІ-рішення у реальних умовах	Обрати один напрям (наприклад, управління запасами). Запустити пілотний проєкт. Порівняти результати до та після впровадження	Впровадити AI-аналітику поведінки клієнтів, що визначає популярність страв	Отримані результати тестування, скориговані процеси
6. Масштабування та інтеграція	Розширити успішні рішення на всі процеси ресторану	Інтегрувати ШІ у POS-системи, постачання, маркетинг. Налаштувати автоматичний обмін даними. Розробити систему зворотного зв'язку	Встановити ERP-систему з AI модулем для автоматизації закупівель, обліку та фінансового контролю	Оптимізовані всі операційні процеси, автоматизоване управління

7. Моніторинг і вдосконалення	Постійно аналізувати результати й удосконалювати моделі	Відстежувати показники ефективності. Аналізувати вплив ШІ-рішень. Оновлювати алгоритми на основі нових даних	Створити інтерактивну панель керування на базі Power BI з AI-візуалізацією, де відображатимуться ключові показники: витрати енергії, рівень відходів, продажі за категоріями. Використати автоматичне виявлення аномалій	Стабільне підвищення ефективності, екологічності та прибутковості

Джерело: авторська розробка

Переваги від застосування такого алгоритму полягатимуть у забезпеченні системного підходу до цифрової трансформації підприємства ресторанного бізнесу, зменшенні ризиків при впровадженні технологій, отриманні вимірюваних результатів для оцінювання сталого розвитку, формуванні інноваційного іміджу підприємства та підвищенні довіри споживачів.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що ШІ є одним із ключових чинників цифрової трансформації ресторанного бізнесу, який здатний забезпечити ефективне впровадження принципів сталого розвитку. Застосування інструментів ШІ у сфері ресторанного бізнесу дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати харчові відходи, оптимізувати логістичні процеси та знизити вуглецевий слід діяльності. Запропонований авторами алгоритм упровадження штучного інтелекту для підприємств ресторанного бізнесу забезпечить системність, поетапність та вимірюваність процесу переходу до сталих практик. Його реалізація дозволить інтегрувати екологічні, економічні та соціальні цілі сталого розвитку у загальну бізнес-стратегію підприємства.

Список літератури:

1. Nimri R., Dharmesti M., Arcodia C., Mahshi R. UK consumers' ethical beliefs towards dining at green restaurants: A qualitative evaluation. J. Hosp. Tour. Manag. 2021, 48, 572–581. URL: https://lnk.ua/RVdKzvme3 (accessed 10 October 2025).

2. Moon S.-J. Investigating beliefs, attitudes, and intentions regarding green restaurant patronage: An application of the extended theory of planned behavior with moderating effects of gender and age. Int. J. Hosp. Manag. 2021, 92, 102727. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431920302796 (accessed 12 October 2025).

3. Boas G., Botelho R., Akutsu R., Zandonadi R. Access to regional food in Brazilian community restaurants to strengthen the sustainability of local food systems. Int. J. Gastron. Food. Sci. 2021, 23, 100296. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/1V9kpRl4g (accessed 10 October 2025).

4. Cantele S., Cassia F. Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. Int. J. Hosp. Manag. 2020, 87, 102510. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/Men0wzvNg (accessed 15 October 2025).

5. Munir K. Sustainable food waste management strategies by applying practice theory in hospitality and food services – A systematic literature review. J. Clean. Prod. 2022, 331, 129991. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/x4LXjow4n (accessed 15 October 2025).

6. Strotmann C., Baur V., Börnert N.,Gerwin P. Generation and prevention of food waste in the German food service sector in the COVID-19 pandemic–Digital approaches to encounter the pandemic related crisis. Socio-Econ. Plan. Sci. 2022, in press. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/xVm8Yjjev (accessed 20 October 2025).

7. Jang H.-W. How important is human service for sustainable restaurant businesses? J. Hosp. Tour. Manag. 2021, 48, 406–415. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/Y4Q9ObX49 (accessed 20 October 2025).

8. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. 316(2). С. 146-156. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/2023-316-23.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

9. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк, Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. І*нновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2025. 1 (15). С. 92-97. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15). 2025.15. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/ view/158 (дата звернення: 16.10.2025).

10. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio.* 2024. (2). С. 50–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4 URL: https://lnk.ua/wVlzMx34P (дата звернення: 16.10.2025).

11. Семко Т. В., Пахомська О. В. Використання штучного інтелекту в закладах ресторанного господарства. *Праці Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного.* 2025. 25(1). С. 141-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2078-0877-2025-25-1-17. URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/pratsi/article/view/954 (дата звернення: 20.10.2025).

12. Неіленко С., Русавська В. Впровадження штучного інтелекту в закладах ресторанного господарства. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2021. 4(1). С. 73–86. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1. 2021.234831. URL: https://lnk.ua/PeRlDGPNY (дата звернення: 20.10.2025).

13. Сталий розвиток у ресторанній галузі. Статистика. Звіти WifiTalents. Сайт WifiTalent. URL: https://surl.li/zxawnv (дата звернення: 09.10.2025).

References:

1. Nimri, R., Dharmesti, M., Arcodia, C. Mahshi, R. (2021). UK consumers' ethical beliefs towards dining at green restaurants: A qualitative evaluation. J. Hosp. Tour. Manag. 48, 572–581. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/RVdKzvme3 (accessed 10 October 2025).

2. Moon, S.-J. (2021). Investigating beliefs, attitudes, and intentions regarding green restaurant patronage: An application of the extended theory of planned behavior with moderating effects of gender and age. Int. J. Hosp. Manag. 92, 102727. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/ S0278431920302796 (accessed 12 October 2025).

3. Boas, G., Botelho, R., Akutsu, R. & Zandonadi, R. (2021). Access to regional food in Brazilian community restaurants to strengthen the sustainability of local food systems. Int. J. Gastron. Food. Sci. 23, 100296. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/1V9kpRl4g (accessed 10 October 2025).

4. Cantele, S. & Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. Int. J. Hosp. Manag. 87, 102510. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/Men0wzvNg (accessed 15 October 2025).

5. Munir, K. (2022). Sustainable food waste management strategies by applying practice theory in hospitality and food services – A systematic literature review. J. Clean. Prod. 331, 129991. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/x4LXjow4n (accessed 15 October 2025).

6. Strotmann, C., Baur, V., Börnert, N. & Gerwin, P. (2022). Generation and prevention of food waste in the German food service sector in the COVID-19 pandemic–Digital approaches to encounter the pandemic related crisis. Socio-Econ. Plan. Sci. in press. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/xVm8Yjjev (accessed 20 October 2025).

7. Jang, H.-W. (2021). How important is human service for sustainable restaurant businesses? J. Hosp. Tour. Manag. 48, 406–415. [CrossRef]. URL: https://lnk.ua/Y4Q9ObX49 (accessed 20 October 2025).

8. Pankiv, N. & Byk, V. (2023). Greening the hotel and restaurant sector in the context of sustainable tourism development in Ukraine. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences.* 316(2), 146-156. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23 URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/2023-316-23.pdf (accessed 10 October 2025). [In Ukrainian].

9. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K. & Loiak, L. (2025). Sustainable development in the hotel, restaurant and tourism business: strategic approaches to reducing the ecological footprint. *Innovations and technologies in the field of services and food.* 1 (15), 92-97. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/158 (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

10. Dyshkantiuk, O. V., Vlasiuk, K. V. & Markovska, A. V. (2024). Innovative artificial intelligence technologies in the restaurant business. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*, (2), 50–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4 URL: https://lnk.ua/wVlzMx34P (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

11. Semko, T. V. & Pakhomska, O. V. (2025). The use of artificial intelligence in restaurant establishments. *Proceedings of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny*. 25(1), 141-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2078-0877-2025-25-1-17. URL: https://oj.tsatu.edu.ua/ index.php/pratsi/article/view/954 (accessed 20 October 2025). [In Ukrainian].

12. Neilenko, S. & Rusavska, V. (2021). Implementation of artificial intelligence in restaurant establishments. *Restaurant and hotel consulting. Innovations.* 4(1), 73–86. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021. 234831 URL: https://lnk.ua/PeRlDGPNY (accessed 20 October 2025). [In Ukrainian].

13. Sustainable development in the restaurant industry. Statistics. WifiTalents reports. WifiTalent website. URL: https://surl.li/zxawnv (accessed 9 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025
Прийнята до публікації 31.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

УДК: 640.4:502.131.1 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-119-127**

АКТУАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Ткачук Л. М., кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
e-mail: tkachuk.lm@knutd.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1996-7663

Скородумова А. В., студентка другого (магістерського) рівня, спеціальність J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
e-mail: skorodumova.av@knutd.edu.ua
ORCID: 0009-0008-7794-9739

Анотація. *Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів розвитку зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України, зокрема висвітлення інституційних та організаційних передумов та основних напрямів упровадження екологічно орієнтованих практик у галузі. Методика дослідження базується на застосуванні системного, аналітичного, порівняльного й статистичного підходів до прогнозування та оцінювання ефективності екологічних інновацій. Інформаційна база включає законодавство України, міжнародні стандарти, актуальні статистичні дані. У результаті дослідження визначено ключові напрями екологізації готельно-ресторанного бізнесу України: енергоефективність, управління ресурсами, екологічна сертифікація. Це дозволяє скоротити операційні витрати, підвищити лояльність клієнтів та покращити імідж.*
Ключові слова: *зелені технології, готельно-ресторанний бізнес, сталий розвиток, енергоефективність, екологічна сертифікація, відновлювана енергія, управління відходами.*

CURRENT PREREQUISITES AND MAIN DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF GREEN TECHNOLOGIES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE

Leonila Tkachuk, PhD (Geography), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
e-mail: tkachuk.lm@knutd.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1996-7663

Anna Skorodumova, Master's Degree Student, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
e-mail: skorodumova.av@knutd.edu.ua
ORCID: 0009-0008-7794-9739

Abstract. *The purpose of the study is to analyze the theoretical and practical aspects of the development of green technologies in the hotel and restaurant business of Ukraine, in particular, to highlight the institutional and organizational prerequisites and main directions of implementing environmentally friendly practices in the industry. The research methodology is based on the application of systemic, analytical, comparative, and statistical approaches to predicting the effectiveness of environmental innovations. The information base is formed on the basis of legislative and regulatory acts of Ukraine, international environmental management standards ISO 14001 and Green Key, analytical reports of the UNDP and the State Agency for Energy Efficiency, as well as modern statistical data for 2024–2025. The results of the study allowed us to identify key areas of greening the hotel and restaurant sector, in particular energy efficiency, the use of renewable energy sources, the implementation of Internet of Things resource management systems, waste sorting and recycling, as well as environmental certification of establishments. The hotel and restaurant sector of Ukraine is at the stage of active transition to a green development model. It has been established that the use of green technologies allows for reducing operating costs, increasing customer loyalty, improving the image of the enterprise, and ensuring compliance with international standards of sustainable development. The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained results by hospitality enterprises to form sustainable development strategies, conduct energy audits, optimize resource management, and increase efficiency. The proposed approaches contribute to the ecological modernization of business, expand access to international grants and partnership programs, as well as the integration of the Ukrainian hotel and restaurant sector into the global ecological space.*
Keywords: *green technologies, hotel and restaurant business, sustainable development, energy efficiency, environmental certification, renewable energy, waste management.*

JEL Classification: L830; Q550; P280

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки питання екологізації бізнесу виходить на перший план і стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Готельно-ресторанний бізнес, як складова індустрії гостинності, має особливо значний вплив на навколишнє середовище, адже саме ця галузь характеризується високим рівнем споживання енергоресурсів, води, утворенням значних обсягів відходів і викидів парникових газів. Водночас вона володіє великим потенціалом для запровадження інноваційних екологічних практик, що поєднують економічну ефективність і соціальну відповідальність.

У 2025 році актуальність впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України істотно зросла через зміцнення євроінтеграційного курсу держави, посилення екологічних вимог до будівель і підприємств, а також через зміну споживчих пріоритетів – дедалі більше клієнтів обирають заклади, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Зелена трансформація галузі перетворюється з іміджевого тренду на необхідну умову успішного функціонування і розвитку, адже ефективне управління енергією, водою та відходами безпосередньо впливає на собівартість послуг, фінансову стабільність підприємства та рівень його привабливості для міжнародних партнерів.

Водночас процес екологізації в Україні поки що стикається з рядом викликів, серед яких: нестача фінансування; обмеженість інфраструктури для переробки відходів; недостатня поінформованість персоналу та клієнтів; складність адаптації національного законодавства до європейських екостандартів, відсутність державної підтримки процесів упровадження зелених технологій у період війни.

Це визначає необхідність поглибленого аналізу стану, проблем і перспектив впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені екологізації готельно-ресторанного бізнесу, останніми роками займають помітне місце у науковому дискурсі як в Україні, так і за кордоном. У працях зарубіжних авторів зелений підхід розглядається не лише як спосіб зменшення негативного впливу на довкілля, а й як ефективний елемент бізнес-стратегії. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки концепції еко-готелів і «зелених ресторанів» стали основою розвитку галузі.

Стандарти ISO 14001, LEED, Green Key, а також національні програми сертифікації створюють системну основу для інтеграції екологічного менеджменту у щоденну діяльність підприємств гостинності [1].

У працях українських дослідників, зокрема Н. М. Ганич іО. М. Гаталяк [2], та іноземних учених, зокрема H. Hou і H. Wu [3], наголошується, що впровадження екологічних технологій забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, знижує витрати на енергію і воду, формує позитивний імідж та підвищує лояльність клієнтів.

У міжнародній практиці зелені стандарти стали не лише маркером відповідальності, а й конкурентною перевагою: заклади, що відповідають вимогам сертифікаційних програм, частіше обирають туристи, які орієнтуються на принципи сталого розвитку [4].

В українському науковому середовищі питання впровадження зелених технологій активно вивчається протягом останніх років у контексті європейської інтеграції та переходу до сталих моделей господарювання. Дослідження Г. Довгаль [5], В. Каленської [6], І. Ковальчук, [7] Л. Тітомир, О. Коротич, Ю. Халілової-Чуваєвої [8] та інших учених висвітлюють різні аспекти цієї проблематики – від аналізу тенденцій розвитку світового готельного бізнесу до розроблення концепції еко-готелю та оцінювання економічної доцільності екологічних інновацій.

Значну увагу приділено також аналізу державних і міжнародних програм підтримки енергоефективності, зокрема ініціативам UNDP, Держенергоефективності, Декарбонізаційного фонду України [9; 10; 11].

Науковці наголошують, що зелений бізнес є однією з найбільш перспективних форм розвитку сфери послуг, адже він поєднує технологічне оновлення, економію ресурсів і відповідальне ставлення до довкілля [5; 6].

Водночас більшість досліджень зосереджується або на окремих аспектах енергоефективності, або на питаннях екологічного менеджменту, не охоплюючи системно всі компоненти впровадження зелених технологій у межах бізнес-процесів підприємств гостинності. Це створює потребу у комплексному підході до вивчення проблеми – із врахуванням технологічних, економічних, соціальних і нормативних чинників.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нині головними передумовами для поширення зелених технологій є: посилення нормативно-правової бази;

поява фінансових стимулів; зростання екологічної свідомості суспільства. В Україні у 2025 році набули чинності нові будівельні стандарти nZEB (будівлі з майже нульовим споживанням енергії), що поширюються на готелі та ресторани, які зводяться чи проходять реконструкцію. Одночасно запрацював Національний план з енергії та клімату України (NECP 2025–2030), який визначає пріоритети розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності та декарбонізації. Такі зміни створюють нові можливості для підприємств сфери гостинності, але й вимагають глибшого розуміння технологічних, фінансових і організаційних аспектів переходу до зелених моделей.

Водночас залишаються невирішеними або недостатньо дослідженими такі аспекти цієї проблеми, як: комплексна інтеграція екотехнологій у бізнес-моделі – більшість закладів упроваджує лише окремі рішення (енергозбереження, сортування); оцінювання економічної ефективності впровадження зелених технологій у малому та середньому бізнесі, який має обмежені інвестиційні ресурси; підготовка персоналу та екоосвіта працівників сфери гостинності; формування екологічної культури клієнтів; адаптація до міжнародних стандартів (Green Key, ISO 14001) з урахуванням національних умов, зокрема законодавчого, податкового та сертифікаційного середовища. Саме узагальнення та систематизація цих невирішених аспектів досліджуваної проблеми дозволяють обґрунтувати наукову новизну подальших досліджень і визначити напрями розвитку галузі у контексті сталого туризму.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів розвитку зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України, зокрема висвітлення інституційних і організаційних передумов та основних напрямів упровадження екологічно орієнтованих практик у галузі.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань: дослідити сутність поняття «зелені технології» у контексті індустрії гостинності; проаналізувати міжнародний досвід упровадження екологічних практик у HoReCa; оцінити передумови та проблеми екологізації готельно-ресторанного бізнесу в Україні; визначити економічні, організаційні та соціальні переваги переходу до зелених моделей; надати рекомендації щодо підвищення ефективності екологічних ініціатив на рівні підприємств і державної політики.

Реалізація зазначених завдань дозволить розкрити потенціал зелених технологій як інструменту сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, обґрунтувати їхню роль у підвищенні енергоефективності, зниженні витрат і формуванні позитивного іміджу підприємств сфери послуг.

Основний матеріал. На основі узагальнення численних підходів до розуміння сутності зелених технологій у сфері гостинності було сформовано таке визначення: зелені технології у сфері гостинності – це сукупність інноваційних систем, процесів та практик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу діяльності готелів, ресторанів та інших закладів сфери гостинності на навколишнє середовище, оптимізацію використання ресурсів та підвищення загальної сталості бізнесу. Важливо зазначити, що ми розуміємо зелені технології не виключно як екологічну ініціативу, але й як стратегічний економічний імператив та джерело конкурентних переваг. Адже йдеться про перехід від традиційних ресурсомістких моделей до екологічно відповідальних та економічно ефективних рішень, що дозволяють скоротити витрати та задовольнити зростаючий попит споживачів на екосвідомий туризм.

Упровадження зелених технологій охоплює широкий спектр операційної діяльності, але, узагальнюючи результати попередніх досліджень [6; 7; 8], можна виділити чотири основні вектори:

1. Енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Цей напрямок є критично важливим, оскільки готельний бізнес є значним споживачем енергії. Йдеться про використання smart-технологій управління енергією – EMS (Energy Management Systems) та GRMS (Guest Room Management Systems). Датчики присутності та штучний інтелект автоматично регулюють освітлення, опалення, вентиляцію та кондиціонування в залежності від заповнюваності номерів та погодних умов, що за оцінками експертів, дозволяє скоротити споживання енергії на 30–50% [8]. Набуває поширення також встановлення сонячних панелей (для генерації електроенергії або підігріву води), теплових насосів та систем рекуперації тепла для мінімізації залежності від викопного палива і одночасно відбувається повний перехід на світлодіодне (LED) освітлення.

2. Раціональне використання водних ресурсів, зокрема водозберігаюча сантехніка, використання кранів із сенсорами, низько потокових душових лійок та туалетів із подвійним зливом, а також рециклінг води – системи збору та очищення дощової або «сірої» (стічні води з умивальників, душів) води для технічних потреб, наприклад, поливу зелених насаджень

або змиву в туалетах.

3. Управління відходами та принцип Zero Waste, що передбачає практики із сортування та вторинної переробки відходів; поступову відмову від одноразового пластику (мініатюрні пляшечки, соломинки, одноразовий посуд) на користь дозаторів багаторазового використання, скляних пляшок та біорозкладних матеріалів. Для ресторанів актуальним є скорочення харчових відходів, зокрема за рахунок упровадження інтелектуальних систем обліку та прогнозування (наприклад, LeanPath) для моніторингу, відстеження та зменшення відходів на кухні, а також компостування органічних решток [4].

4. Цифровізація, що в широкому розумінні означає використання технологій для оптимізації процесів. Зокрема впровадження системи управління готелем (PMS – property management system) та автоматизації обслуговування номерів, що оптимізує графіки прибирання, зменшуючи енергоспоживання, а також мобільний check-in/check-out, цифрові ключі (через додаток), електронні рахунки та меню, інтерактивне телебачення, застосунки, що мінімізують обіг паперових документів [9; 10].

Організаційно-інформаційні передумови впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України формуються на основі комплексного поєднання законодавчих і нормативних актів України, міжнародних програм та ініціатив, кращих практик розвитку сфери гостинності закордоном. У 2025 році в Україні набули чинності ключові зміни у сфері енергоефективності та кліматичної політики, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств гостинності. Так, з 1 квітня 2025 року введені нові стандарти енергоефективності для будівель із майже нульовим споживанням енергії (nZEB), що поширюються як на нові, так і на модернізовані об'єкти. Це означає, що готелі й ресторани, які зводяться чи проходять реконструкцію, мають відповідати жорстким вимогам щодо теплоізоляції, вентиляції та систем автономного енергозабезпечення. Такий крок значно змінює підходи до будівництва та модернізації інфраструктури в Україні, наближаючи її до європейських екологічних стандартів. Для готельно-ресторанного бізнесу це створює додаткові виклики у сфері інвестицій, проте водночас відкриває доступ до нових ринків і можливостей співпраці з європейськими партнерами .

Крім того, у 2025 році офіційно запрацював Національний план з енергії та клімату України (NECP 2025–2030), спрямований на інтеграцію української енергетичної системи у європейський простір та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії у бізнесі, включно з індустрією гостинності.

У 2024 році за участі UNDP та міжнародних партнерів було створено Декарбонізаційний фонд України, який у 2025 році вже фінансує десятки проєктів у сфері енергоефективності бізнесу, зокрема і HoReCa. Йдеться про програми модернізації систем опалення та кондиціонування, встановлення сонячних панелей на дахах готелів, впровадження енергоощадного освітлення. Державна політика у сфері зеленої трансформації реалізується різними інституційними інструментами, але основними лишаються гранти та пільгові кредити для впровадження відновлюваних джерел енергії, систем утилізації відходів, енергоощадного обладнання тощо [6]. Водночас слід зазначити, що не у всіх регіонах програми реалізуються на однаковому рівні: у великих містах та популярних курортних зонах екологічні ініціативи впроваджуються швидше, тоді як в областях з меншим

рекреаційно-туристським потенціалом та на постраждалих від воєнних дій територіях є певні затримки через брак інфраструктури або фінансування.

Важливим орієнтиром для готельного бізнесу стає міжнародна сертифікаційна програма Green Key [11], що відзначає заклади з високим рівнем екологічної відповідальності. Програма Green Key розроблена та управляється Фондом екологічної освіти (FEE) і підтверджена Глобальною радою зі сталого туризму (GSTC), що гарантує її відповідність міжнародним стандартам. Критерії програми базуються на Цілях сталого розвитку ООН і охоплюють не лише екологічні, але й соціальні та економічні аспекти сталості. Зокрема це: наявність внутрішньої політики сталості та системи управління, навчання та залучення персоналу до екологічних ініціатив, інформування гостей про екологічні зусилля та заохочення їх до участі, раціональне використання та збереження водних ресурсів, зниження споживання та перехід на чисті джерела, зменшення хімічного забруднення та споживання ресурсів, максимальна переробка та мінімізація сміття, сталість інфраструктури та матеріалів, дотримання трудових прав та підтримка місцевої громади. На середину 2025 року вже 22 заклади сфери гостинності України, серед них і один ресторан, отримали сертифікати Green Key, що підтверджує зростаючий інтерес до сталого розвитку серед операторів туристично-рекреаційної галузі України.

Водночас тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери підтверджують, що впровадження зелених технологій стає не лише вимогою регуляторів, а й запитом клієнтів. Дедалі більше споживачів свідомо обирають заклади з «зеленою» сертифікацією, вважаючи їх більш престижними та відповідальними перед суспільством. У практику активно входять IoT-рішення для управління енергоспоживанням: системи «розумного» освітлення, автоматичні сенсори руху, контроль клімату в приміщеннях у реальному часі [1]. Це дозволяє суттєво скорочувати витрати на електроенергію та одночасно підвищувати комфорт гостей.

Готельний та ресторанний бізнес традиційно належить до секторів з високим рівнем споживання енергії. Основні енергоємні процеси включають освітлення номерів і загальних зон, роботу кухонного обладнання, а також функціонування критично важливих систем опалення, вентиляції та кондиціонування (HVAC). Витрати на комунальні послуги, що забезпечують ці процеси, часто становлять значну частку операційного бюджету, що робить готелі вразливими до коливань тарифів та нестабільності постачання.

Для зменшення цієї вразливості готелі активно впроваджують заходи з енергоефективності. Успішні світові кейси, як-от Marriott та Hilton, демонструють, що інтеграція LED освітлення та розумних систем HVAC дозволяє скоротити загальне енергоспоживання на 10–20% [1]. Однак для задоволення потреб, які не можуть бути усунені простою економією, а також для досягнення довгострокової фінансової та операційної стійкості, впровадження власних джерел генерації, зокрема сонячної енергетики, є логічним та стратегічним кроком.

По-перше, сонячна енергетика забезпечує значне зниження експлуатаційних витрат та, з часом, потенціал для повної енергетичної незалежності, зменшуючи залежність від зовнішніх енергопостачальників. По-друге, використання сонячної енергії суттєво зменшує вуглецевий слід закладу, демонструючи прихильність глобальним зусиллям у боротьбі зі зміною клімату.

Для українського сектору гостинності, який функціонує в умовах воєнних ризиків, частих аварійних та планових відключень електроенергії, інвестиції у сонячну енергетику набувають статусу стратегічного імперативу бізнес-безперервності. Якщо у стабільних економіках основною мотивацією є окупність інвестицій на основі вартості тарифів, то в Україні ключовим фактором стає запобігання втраті доходу через вимушені простої. Упровадження сонячних технологій є також потужним інструментом для покращення репутації бренду та залучення еко-свідомих клієнтів, до того ж воно сприяє отриманню міжнародних екологічних сертифікацій.

Отже, готельно-ресторанний бізнес України все активніше впроваджує сучасні зелені технології, орієнтуючись на європейські стандарти сталого розвитку та екологічні вимоги клієнтів. Технологічні рішення спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У таблиці 1 наведено приклади найбільш актуальних практик зелених технологій та їх переваги й обмеження для українських закладів у 2025 році.

Таблиця 1

Технологічні рішення зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України

Тип технології / практики	*Приклади / застосування*	*Переваги / обмеження в Україні 2025*
Сонячна фотоелектрика (PV на дахах, фасадах)	Дослідження показують потенціал ~238,8 ГВт встановленої потужності на дахах по всій Україні.	Великий потенціал, але інвестиції та монтаж потребують початкового капіталу; потреба у стабільності регулювання та тарифів, дозволів.
Енергоефективне освітлення і управління освітленням	Заміна ламп на LED-аналоги, використання датчиків руху та автоматичного вимкнення освітлення у невикористовуваних приміщеннях. Часто комбінується з IoT-системами.	Економія електроенергії, зменшення витрат – але витрати на модернізацію можуть бути суттєвими; потрібна кваліфікація персоналу.
Автоматизація систем клімат-контролю (HVAC), температури, вентиляції	Сенсори присутності, керування опаленням і кондиціонуванням залежно від заповнюваності, зовнішньої погоди, часу доби.	Ефект економії, поліпшення комфорту, але потреба в якісному обладнанні й обслуговуванні; часто вимагає модернізації старих систем.

Управління витратами води, зменшення втрат	Встановлення пристроїв з низьким потоком (душі, крани), сенсори витоку, автоматизоване поливання.	Великий потенціал заощадження, особливо у регіонах із дефіцитом води; але початкові інвестиції; потреба у контролі та навчанні персоналу.
Сортування та повторна переробка відходів, зменшення одноразового пластику	Заклади, сертифіковані Green Key, здійснюють практики сортування, використовують екологічно чисті матеріали, альтернативи пластику.	Зростання екологічної свідомості; але логістика, витрати на утилізацію або переробку можуть бути перешкодою; залежить від інфраструктури.
Сертифікація, міжнародні стандарти екологічного менеджменту	Green Key, застосування стандартів ISO (наприклад, ISO 14001). Приклади: Буковель отримав Green Key для 11 готелів і ресторану.	Підвищує довіру, покращує імідж, надає можливість виходу на міжнародний ринок; але процес сертифікації може бути дорогим і потребує відповідної підготовки.

Джерело : складено авторками на основі [8]

У 2025 році стан упровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України демонструє відчутні зрушення, адже екологізація стала не лише трендом, а й обов'язковою умовою для успішного розвитку у конкурентному середовищі. Одним із яскравих прикладів цього процесу є туристичний комплекс Буковель, де вже одинадцять готелів, а також ресторан NUMO отримали міжнародну екологічну сертифікацію Green Key.

Переваги використання зелених технологій у 2025 році для готельно-ресторанного бізнесу є очевидними. По-перше, це значне скорочення операційних витрат за рахунок зменшеного споживання енергії, води та ресурсів. Встановлення сонячних панелей, теплових насосів, систем рекуперації тепла чи сучасних систем автоматизації дозволяє скоротити витрати на енергопостачання на 20–40% [10]. По-друге, екологічні практики формують позитивний імідж серед клієнтів і партнерів: зелений сертифікат стає важливим маркером для туристів, які віддають перевагу закладам, що відповідають принципам сталого розвитку. По-третє, впровадження таких технологій дає змогу залучати міжнародні інвестиції та гранти, адже ЄС та міжнародні фонди активно підтримують бізнес, який працює відповідно до екологічних стандартів. Нарешті, зелена модернізація сприяє довгостроковій сталості бізнесу, адже підприємства знижують екологічний слід, демонструють соціальну відповідальність і формують конкурентоспроможність на майбутнє.

Водночас є і виклики, які уповільнюють процес екологізації. Найбільший бар'єр – високі початкові інвестиції. Вартість утеплення будівель, встановлення сонячних панелей чи систем енергоменеджменту залишається значною, і не всі заклади готові до таких витрат. Крім того, інфраструктура переробки відходів у багатьох регіонах України розвинена недостатньо: навіть якщо готель готовий сортувати відходи, місцеві служби не завжди забезпечують ефективну логістику для утилізації. Також слід враховувати нестабільність законодавства і тарифної політики, що ускладнює прогнозування окупності інвестицій у відновлювану енергетику. Не менш важливим чинником є недостатня обізнаність персоналу і гостей щодо екологічних практик: без відповідного навчання та мотивації навіть сучасні технології можуть використовуватися неефективно [4]. Додатково слід враховувати фактор воєнних дій та надзвичайних обставин, які створюють ризики для стабільності енергопостачання та реалізації інноваційних проектів.

Щодо рекомендацій та перспективних напрямів впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному секторі України, слід насамперед зазначити, що заклади повинні розробляти стратегічні плани екологізації: проводити енергоаудит, визначати показники споживання ресурсів та ставити конкретні цілі щодо їх зниження. Важливим кроком є використання фінансових інструментів: грантів, пільгових кредитів, державних програм та міжнародних фондів, які допомагають компенсувати високу вартість модернізації. Значний потенціал мають сучасні інформаційні технології, зокрема подальша автоматизація та IoT-рішення. Використання датчиків руху, систем моніторингу енергоспоживання, смарт-клімат-контролю дозволяє зменшувати витрати та контролювати ефективність у реальному часі. Для більш глибокої екологізації рекомендується інвестувати у відновлювані джерела

енергії: сонячні електростанції на дахах готелів, використання теплових насосів або біомаси, якщо це можливо у конкретному регіоні.

Не менш важливою складовою є навчання персоналу та просвітництво клієнтів. Гості мають отримувати інформацію про екологічні ініціативи закладу, що стимулює їх до відповідальної поведінки. Працівники ж повинні бути мотивовані та підготовлені для ефективної реалізації екологічних практик у повсякденній діяльності.

Окремо слід виділити роль екологічної сертифікації. Досвід багатьох українських компаній доводить, що сертифікати на кшталт Green Key або ISO 14001 стають важливим доказом відповідності міжнародним стандартам і сприяють підвищенню довіри серед гостей та інвесторів.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження стану впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України у 2025 році, можна стверджувати, що цей напрям стає стратегічним чинником розвитку галузі. Приклади, такі як сертифікація готелів і ресторанів у Буковелі за програмою Green Key чи впровадження стандарту nZEB у новобудовах, доводять, що український бізнес активно інтегрується у світові практики сталого розвитку. Водночас досвід свідчить: екологізація є не лише питанням іміджу, але й економічно вигідним рішенням, адже знижує операційні витрати, оптимізує споживання енергії та ресурсів, відкриває доступ до міжнародних грантів і фінансування.

Водночас необхідно наголосити на складнощах, які стримують поширення практик екологізації. Найвагомішим бар'єром залишаються початкові інвестиції у модернізацію, адже навіть за наявності державної чи міжнародної підтримки не всі заклади мають змогу реалізувати масштабні проєкти. Важливою проблемою є й обмежена інфраструктура з утилізації та переробки відходів, що зменшує ефективність сортування у готелях та ресторанах. Додатковими факторами ризику є наслідки війни, нестабільність законодавства та тарифна політика, які ускладнюють планування і довгострокові інвестиції.

Ключем до успіху є комплексний підхід: поєднання технологічних інновацій, фінансових інструментів, навчання персоналу і залучення клієнтів. Лише за умови цілісної стратегії підприємства можуть забезпечити стійкий ефект від екологізації. У цьому контексті роль держави й міжнародних партнерів полягає у створенні сприятливого середовища для бізнесу: зрозумілих правил, доступних фінансових механізмів, розвитку інфраструктури та підтримки освітніх ініціатив.

Отже, у 2025 році можна констатувати, що готельно-ресторанна сфера України перебуває на етапі активного переходу до зеленої моделі розвитку. Хоча процес супроводжується низкою викликів, позитивна динаміка свідчить про високий потенціал цієї трансформації, яка у перспективі дозволить інтегруватися у глобальний ринок сталого туризму та посилити конкурентні позиції України.

Список літератури

1. Green Key. Офіційний сайт. URL: https://www.greenkey.global/ (дата звернення: 18.10.2025).
2. Ганич Н., Гаталяк О. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. *Географія і туризм.* 2018. № 43. С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.17721/2308-135x.2019.43.39-47. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/ 2136 (дата звернення: 16.10.2025).
3. Hou H., Wu H. Tourists' perceptions of green building design and their intention of staying in green hotel. T*ourism and Hospitality Research*. 2021. №21(1). С. 115–128. DOI: 10.1177/1467358420963379.URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358420963379 (дата звернення: 16.10.2025).
4. Терещук Н. В., Транченко Л. В., Транченко О. М., Шашеро А. М. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки.* 2023. Т. 28. № 1(42). С. 105–114. DOI: https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240. URL: http://visgeo.onu.edu.ua/article/view/282240/280006 (дата звернення: 16.10.2025).
5. Довгаль Г. В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2019. Вип. 9. С. 190–196. DOI: 10.26565/2310-9513-2019-9-23 URL.: https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/14470 (дата звернення: 14.10.2025)
6. Каленська В. П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. № 9. С. 30–37. DOI: https://doi.org/10.32782/ tourismhospcee-9-4 URL.: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/ view/1459/1373 (дата звернення: 16.10.2025).

7. Ковальчук І. І. Концепція екоготелю як інноваційний тренд розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio.* 2024. № 2. С. 69–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-6. URL: https://journals.kmf.uzhgorod.ua/index.php/geograph/article/view/14/13 (дата звернення: 20.10.2025).

8. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Food Industry Economics.* 2021. Т. 13. № 3. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2136. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2136/2322 (дата звернення: 18.10.2025).

9. Зубехіна Т., Літовка-Деменіна С., Земліна Ю., Поліщук В., Дуб І. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 8(36). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-821-834. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/ 13811/13877 (дата звернення: 16.10.2025).

10. Балджи М. Д., Яслинська К. Д. Досвід європейських країн у впровадженні екологічних інновацій в готельному бізнесі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2022. № 2(79). С. 79–88. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-79-88. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/413/358 (дата звернення: 20.10.2025).

11. Ковтун А., Шаран Л., Пушка О., Шаран А., Бондар Н. Екологізація підприємств готельно-ресторанного бізнесу: глобальний та вітчизняний досвід. *SWorldJournal.* 2024. № 3 (25-03). С. 133–141. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-047. URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/ article/view/swj25-00-047/4712. (дата звернення: 16.10.2025).

References

1. Green Key. Official website. Retrieved from https://www.greenkey.global/ (accessed 18 October 2025).

2. Hanych, N., & Hatalyak, O. (2018). Ecologization of hotel and restaurant business. *Geography and Tourism,* 43, 39–47. DOI: https://doi.org/10.17721/2308-135x.2019.43.39-47. Retrieved from http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk43/v436.pdf. (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

3. Hou, H., & Wu, H. (2021). Tourists' perceptions of green building design and their intention of staying in green hotel. *Tourism and Hospitality Research*, 21(1), 115–128. DOI: https://doi.org/10.1177/1467358420963379 Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358420963379. (accessed 16 October 2025).

4. Tereshchuk, N. V., Tranchenko, L. V., Tranchenko, O. M., & Shashero, A. M. (2023). Ecologization of hotel and restaurant business. *Bulletin of Odesa National University. Geographical and Geological Sciences*, 28, 1(42), 105–114. DOI: https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240. Retrieved from http://visgeo.onu.edu.ua/article/view/282240/280006. (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

5. Dovhal, H. V. (2019). Modern trends in the development of the global hotel business. Bulletin of V. N. *Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism,* 9, 190–196. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-23 Retrieved from https://periodicals.karazin.ua/irtb/ article/view/14470 (accessed 14 October 2025). [In Ukrainian].

6. Kalenska, V. P., &Liubchenko, V. V. (2023). Green hotel business: Environmental responsibility. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 9, 30–37. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4. Retrieved from http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1459/ 1373. (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

7. Kovalchuk, I. I. (2024). The concept of eco-hotel as an innovative trend in the development of the hotel and restaurant business. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, 2, 69–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-6. Retrieved from https://journals.kmf.uzhgorod.ua/index.php/ geograph/article/view/14/13. (accessed 20 October 2025). [In Ukrainian].

8. Titymyr, L. A., Korotych, O. M., & Khalilova-Chuvaieva, Yu. O. (2021). Ecologization of hotels as a direction for the development of the hotel and restaurant business. *Food Industry Economics*, 13(3). DOI: https://doi.org/10.15673/ ie.v13i3.2136. Retrieved from https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/ view/2136/2322. (accessed 18 October 2025). [In Ukrainian].

9. Zubekhina, T., Litovka-Demenina, S., Zemlina, Yu., Polishchuk, V., Dub, I. (2024). Tourism, hotel and restaurant business: Innovations and trends. *Scientific Innovations and*

Advanced Technologies, 8(36). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-821-834. Retrieved from http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13811/13877. (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

10. Baldzhy, M. D., & Yaslynska, K. D. (2022). Experience of European countries in implementing environmental innovations in the hotel business. *Development of Methods of Management and Economy in Transport*, 2(79), 79–88. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-79-88. Retrieved from https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/413/358. (accessed 20 October 2025). [In Ukrainian].

11. Kovtun, A., Sharan, L., Pushka, O., Sharan, A., & Bondar, N. (2024). Ecologization of hotel and restaurant business enterprises: Global and domestic experience. *SWorldJournal,* 3(25-03), 133–141. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-047. Retrieved from https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj25-00-047/4712 . (accessed 16 October 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025
Прийнята до публікації 11.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК: 339.727.22(477):330.322.1 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-128-135**

ЗВОРОТНІ ІНВЕСТИЦІЇ РЕЗИДЕНТІВ ЯК ОСОБЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УЧАСТІ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ КАПІТАЛУ

Тарасевич Н. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: nvt4364@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2110-7320

Петренко О.П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: leka_m@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9722-3785

Анотація. *Метою статті є дослідження економічної природи та особливостей функціонування зворотних інвестицій (round tripping) як форми участі резидентів України у міжнародних ринках капіталу, а також оцінка їх масштабів, динаміки та впливу на структуру прямих іноземних інвестицій в українську економіку. При написанні статті використовувався системно-аналітичний метод; метод угруповань - для систематизації фактичних даних; метод графічного відображення аналітичних даних - для відображення аналітичної інформації. У статті розглянуто сутність явища зворотного інвестування (round tripping) як специфічної форми міжнародного руху капіталу. Проаналізовано його роль у формуванні структури прямих іноземних інвестицій в Україні та вплив на індикатори зовнішньоекономічної діяльності. Практична значимість дослідження полягає у визначенні напрямків удосконалення державної політики у сфері регулювання міжнародних інвестицій з метою підвищення прозорості участі України у глобальних фінансових процесах.*
Ключові слова: *зворотні інвестиції, round tripping, прямі іноземні інвестиції, міжнародні економічні відносини, міжнародна економічна дільність України, міжнародний рух капіталу, міжнародні ринки капіталу.*

RESIDENT RETURN INVESTMENTS AS A SPECIAL MECHANISM OF UKRAINE'S PARTICIPATION IN INTERNATIONAL CAPITAL MARKETS

Nataliia Tarasevych, PhD in Economics, Associate professor of the International Economic Relations's Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: nvt4364@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2110-7320

Olga Petrenko, PhD in Economics, Associate professor of the Department of Economic Theory and Business Economics, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: leka_m@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9722-3785

Abstract. *The purpose of the article is to study the economic nature and features of the functioning of round tripping as a form of participation of residents of Ukraine in international capital markets, as well as to assess their scale, dynamics, and impact on the structure of foreign direct investment in the Ukrainian economy. When writing the article, a system-analytical method was used; grouping method - to systematize factual data; method of graphical display of analytical data - for displaying analytical information. Round tripping is interpreted as the reinvestment of domestic capital that has been previously transferred abroad and subsequently returns to the national economy in the form of foreign direct investment (FDI). Such operations, while formally classified as foreign investments, often originate from domestic sources, thereby distorting the real structure and statistical assessment of foreign capital inflows. The study analyzes the dynamics and geographical distribution of round tripping investments in Ukraine during 2013–2024. The results indicate that the cumulative volume of such operations amounted to approximately 24% of total FDI inflows, with Netherlands, Switzerland, and Austria being the main jurisdictions used for these transactions. The findings reveal that the prevalence of round tripping is closely linked to the institutional weaknesses of the national investment environment, high tax burdens, legal instability, and the search for safer and more efficient channels for capital circulation. The dual economic nature of round tripping investments is emphasized: on the one hand, they contribute to maintaining business activity and capital inflows; on the other hand, they undermine the transparency of investment statistics and complicate the evaluation of Ukraine's investment attractiveness. The article outlines policy directions aimed at improving the regulation of international capital flows, increasing transparency, reducing the share of shadow investments, and encouraging the legal return of national capital to the domestic economy. The results of the study can serve as a basis for analytical assessments of Ukraine's integration into global financial markets and for the development of strategies to improve the institutional framework of investment policy.*
Keywords: *round trip investment, round tripping, foreign direct investment, international economic relations, international economic activity of Ukraine, international capital movement, international capital markets.*

JEL Classification: F210; F230; G150; O160

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світових фінансових потоків та лібералізації руху капіталу спостерігається зростання ролі операцій, пов'язаних із реінвестуванням національних коштів через іноземні юрисдикції, зокрема офшорні та низько податкові зони. Такі операції, відомі як round tripping або зворотні інвестиції резидентів, стають помітним явищем у структурі міжнародних інвестиційних потоків.

Для України ця проблема має подвійний характер. З одного боку, зворотні інвестиції сприяють підтримці ділової активності та компенсують обмежений доступ підприємств до внутрішніх фінансових ресурсів. З іншого боку, вони спотворюють статистику прямих іноземних інвестицій (ПІІ), оскільки частина "іноземного" капіталу фактично має українське походження. Це ускладнює реальну оцінку інвестиційної привабливості держави та ефективності її зовнішньоекономічної політики.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного узагальнення сутності зворотних інвестицій резидентів, виявлення тенденцій їх розвитку в Україні та визначення напрямів удосконалення механізмів державного регулювання у сфері міжнародних інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжнародного руху капіталу, механізмів залучення та використання прямих іноземних інвестицій, а також ролі національного капіталу в цих процесах широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади міжнародної інвестиційної діяльності досліджували Дж. Даннінг [1], П. Кругман, М. Обстфельд, М. Меліц [2], які розкрили сутність інвестиційних потоків, мотивацію інвесторів та особливості функціонування транснаціональних корпорацій у глобальній економіці.

Серед українських дослідників питання формування інвестиційного клімату, ефективності залучення ПІІ та їхнього впливу на економічне зростання аналізували В.М. Краєвська [3], М.В.Савченко, В.Л. Степанюк [4], А. В. Ватульов, В.Е. Грамотнєв [5], В.В. Лактіонова, І.В. Макалюк [6], О. М. Соколовська [7], а також фахівці Національного банку України та Інституту економіки та прогнозування НАН України.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Явище зворотних інвестицій (round tripping) як специфічного механізму участі резидентів у міжнародних ринках капіталу в українській науковій літературі розкрито недостатньо. Існуючі дослідження здебільшого зосереджені на аналізі офшоризації, виведенні капіталу або структурі ПІІ за країнами походження, без виокремлення реінвестованого національного капіталу як самостійного економічного феномену.

Недостатньо розробленими залишаються питання ідентифікації та кількісної оцінки обсягів round tripping-інвестицій, їх впливу на показники зовнішньоекономічної діяльності, а також розробки інструментів державного регулювання, спрямованих на легалізацію та ефективне використання цих потоків у національній економіці.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження економічної природи та особливостей функціонування зворотних інвестицій (round tripping) як форми участі резидентів України у міжнародних ринках капіталу, а також оцінка їх масштабів, динаміки та впливу на структуру прямих іноземних інвестицій в українську економіку.

Основний матеріал. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) традиційно розглядаються як важливий інструмент залучення зовнішніх фінансових ресурсів, здатний стимулювати економічне зростання, сприяти модернізації виробництва, активізувати трансфер технологій і управлінських практик, а також забезпечити доступ до міжнародних ринків. У цьому контексті ПІІ відіграють ключову роль у зміцненні інституційної та технологічної бази національної економіки.

Однак ефективність ПІІ значною мірою залежить від їхнього походження. У випадках, коли інвестиції здійснюються у формі коштів, раніше виведених за кордон резидентами тієї ж країни, їхній внесок в економічний розвиток виявляється істотно нижчим порівняно з дійсно іноземним капіталом. Інвестиційні вкладення, коли кінцевим контролюючим інвестором в іноземних інвестиціях є резидент, відомі «кругові» або «зворотні» інвестиції (від англ. round-tripping) [5; 6]. Це особлива форма зовнішньоекономічної діяльності, яка має свої характерні особливості та правові наслідки. В цьому випадку інвестиційний капітал, що належить резиденту (наприклад, вітчизняної фізичній або юридичній особі), спочатку виводиться за кордон, а потім повертається в Україну як іноземні прямі інвестиції. Це створює ілюзію надходження іноземного капіталу, хоча насправді кінцевий власник інвестиції є резидентом країни.

Такий капітал, за оцінками як міжнародної, так і вітчизняної науково-економічної спільноти, зазвичай не супроводжується впровадженням сучасних виробничих технологій, передового обладнання, а також не забезпечує очікуваного позитивного впливу на конкурентоспроможність національного виробництва, що суттєво знижує потенціал ПІІ як каналу передачі інновацій.

Основною метою операцій round-tripping інвестування є здебільшого є податкова оптимізація, уникнення регуляторного контролю або легалізація раніше виведених капіталів, а не розвиток реального сектору економіки.. Унаслідок цього частка "справжніх" іноземних інвестицій, що дійсно сприяють інноваційному розвитку, виявляється недостатньою. Така ситуація не лише уповільнює технологічну модернізацію, але й формує викривлене уявлення про реальні обсяги та якість ПІІ, що ускладнює розробку та реалізацію ефективної державної політики у сфері інвестицій і довгострокового економічного розвитку.

Протягом 2013-2024 років простежується висока волатильність динаміки притоку та відтоку капіталу, таблиця 1.

Таблиця 1.

Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій round tripping в Україну

Роки	ПІІ в Україну млн. дол. США	в тому числі		Round tripping, млн дол. США	в тому числі		Round tripping, у % до загал. обсягу	в тому числі	
		банки	інші сектори		банки	інші сектори		банки	інші сектори
2013	4499	469	4030	1055	0	1055	23,5	0	26,0
2014	410	499	-89	-1038	49	-1087	-	10,0	-
2015	3088	2384	704	-162	99	-261	-	4,0	-
2016	3529	2257	1272	134	139	-5	3,8	6,0	-
2017	2237	635	1602	270	54	216	12,1	8,0	13,0
2018	2135	477	1658	419	40	379	19,6	8,0	23,0
2019	2767	173	2594	956	26	930	34,6	15,0	36,0
2020	452	-98	550	230	11	219	50,9	-11,0	40,0
2021	2371	61	2310	1623	50	1573	68,5	82,0	68,0
2022	208	-1	209	-615	0	-615	-	0	-
2023	1087	1	1086	414	1	413	38,1	100,0	38,0
2024	949	56	893	249	0	249	26,2	0	27,8

Джерело: складено за матеріалами [8, с. 8; 9; 10; 11]

Найбільші позитивні значення спостерігалися у 2011–2012 та 2021 роках, тоді як найглибше падіння зафіксовано у 2015 та 2022 роках. Це свідчить про високу чутливість інвестиційних потоків до політичних і макроекономічних змін. Основними складовими іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну є операції round tripping; фінансування за рахунок випуску єврооблігацій; інші кредити; кредити прямого інвестора у реальний сектор [1, с. 6-13].

Упродовж 2013–2024 років обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну, кінцевими контролюючими інвесторами за якими є резиденти України (операції round tripping), оцінюється на рівні 11,2 млрд. дол. США, що становить 24,4 % від загального припливу ПІІ за цей період (45,8 млрд. дол. США) Найбільш активна фаза операцій round tripping спостерігалась у 2013 році, коли їх частка у загальному обсязі ПІІ сягала 26,0 % [12, с. 135]. Переважна більшість таких інвестицій — близько 89 % — спрямовувалась у підприємства реального сектору економіки, що свідчить про використання зазначених операцій не лише з метою оптимізації оподаткування, але й для фінансування виробничої діяльності українських компаній через офшорні юрисдикції.

У 2014–2015 роках відбулося суттєве скорочення обсягів round tripping та спостерігався чистий відтік капіталу. Це було зумовлено політичною нестабільністю, загальним погіршенням інвестиційного клімату. Період 2016–2021 років характеризувався поступовим відновленням припливу інвестицій за операціями round tripping. Їх частка у структурі ПІІ

зросла з 3,8 % у 2016 році до 68,5 % у 2021 році, що може свідчити як про стабілізацію фінансово-економічної ситуації, так і про зростання ролі схем реінвестування українського капіталу через іноземні юрисдикції. У 2021 році спостерігається найвищий рівень припливу інвестицій після 2012 року, зокрема завдяки збільшенню обсягів round tripping (1,1 млрд дол. США) та фінансування через випуск єврооблігацій (1,5 млрд дол. США). Це відображає активізацію корпоративного сектору та покращення доступу України до міжнародних фінансових ринків. У 2022 році спостерігався відтік коштів за операціями round tripping (– 0,6 млрд дол. США). Воєнні дії спричинили різке погіршення інвестиційного клімату, скорочення економічної активності та підвищення ризиків для іноземних і внутрішніх інвесторів.

Попри складні умови, у 2023–2024 роках зберігалася певна інвестиційна активність з боку компаній, які вже мали виробничі потужності в Україні до початку війни. У 2023 році чистий приплив ПІІ становив 1,1 млрд. дол. США, з яких 0,4 млрд. дол. США (38,1 %) припадало на операції round tripping. У 2024 році чистий притік ПІІ дещо знизився - до 0,9 млрд дол. США, з яких 0,5 млрд. дол. США сформовано за рахунок конвертації заборгованості підприємств у статутний капітал.

Обсяги операцій round tripping скоротилися до 249 млн. дол. США, що становить 26,2 % від загального припливу ПІІ. У 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення - round tripping, хоча обсяги кредитування залишаються обмеженими.

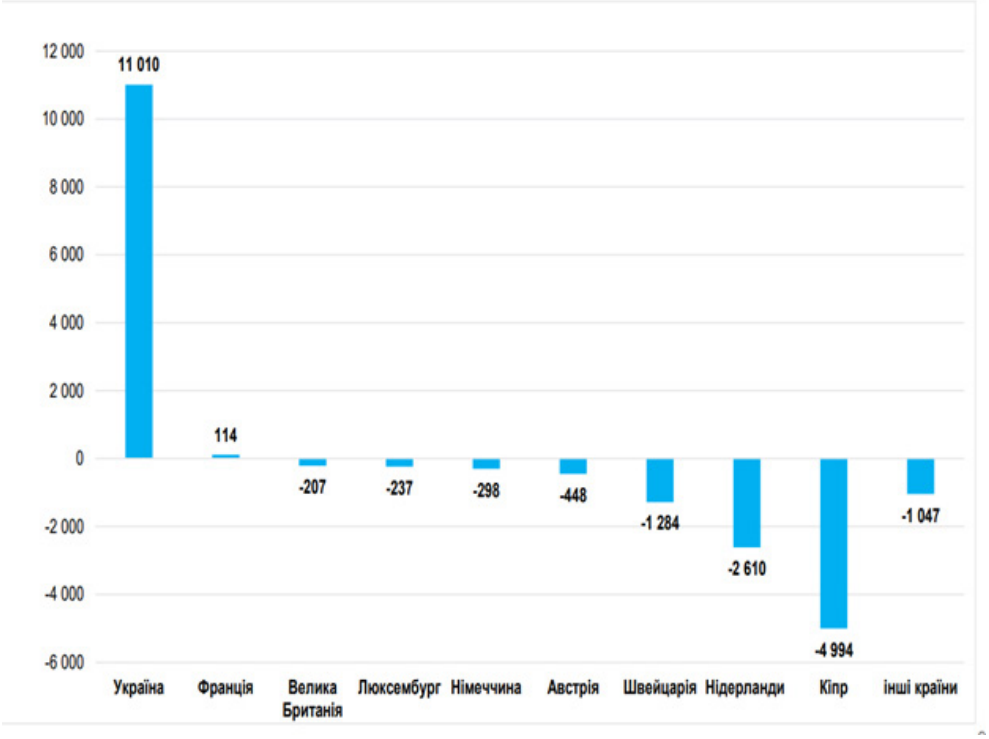


Рис. 1. Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій round tripping в Україну, млн.дол.США

Джерело: складено за матеріалами [8, с. 8;9 ;10]

На рис.1. надано дані щодо перерозподілу припливу прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну за період 2010–2024 років залежно від країни кінцевого контролюючого інвестора у порівнянні з країнами безпосереднього інвестора. Дані свідчать про значну переоцінку географічної структури ПІІ, якщо розглядати не країну, через яку формально надходять інвестиції, а країну кінцевого власника капіталу. Найбільше позитивне сальдо припливу інвестицій має Україна -11 010 млн.дол.США, що фактично вказує на високі обсяги операцій типу round tripping, тобто повернення вітчизняного капіталу через офшорні або транзитні юрисдикції.

Основними країни-каналами round tripping із найбільшими негативними значеннями є Кіпр (- 4 994 млн.дол.США), Нідерланди (-2 610 млн.дол.США), Швейцарія (- 1 284 млн.дол.США), інші країни (-1 047 млн.дол.США). Це означає, що саме через ці держави

український капітал найчастіше реінвестується в економіку України у вигляді іноземних інвестицій. Кіпр залишається ключовим посередником, що забезпечує близько половини всього обсягу «зворотних» інвестицій.

Подібна ситуація характерна і для Нідерландів, які виконують функцію фінансового хабу для транзиту капіталу.

Невелике позитивне сальдо спостерігається лише у Франції (+114 млн.дол.США), що може свідчити про реальну участь французьких інвесторів у прямих інвестиціях в Україну. Водночас такі країни, як Велика Британія (–207 млн. дол.США), Люксембург (–237 млн. дол.США), Німеччина (–298 млн.дол.США) та Австрія (–448 млн.дол.США), мають незначні від'ємні показники, що свідчить про помірну участь у схемах реінвестування, але без домінуючої ролі.

Отримані дані підтверджують, що формальна структура інвестицій за країнами безпосереднього інвестора не відображає реальної географії походження капіталу. Близько чверті загального припливу ПІІ має українське походження, що спотворює статистику іноземних інвестицій та завищує рівень справжньої міжнародної участі в українській економіці.

Отже, понад 70 % усіх операцій round tripping здійснюються через Кіпр, Нідерланди та Швейцарію, що свідчить про домінування цих юрисдикцій у структурі зворотних потоків капіталу. Україна є фактичним основним джерелом власних інвестицій, що підкреслює обмежений приплив капіталу з-за кордону та значну залежність від внутрішніх фінансових ресурсів. Покращення інвестиційного клімату, зниження податкових ризиків і забезпечення прозорості фінансових операцій могли б зменшити масштаби round tripping і підвищити рівень реального іноземного інвестування.

Впродовж усього періоду round tripping залишається суттєвим компонентом ПІІ, часто перевищуючи обсяги «чистих» інвестицій. Це свідчить про значну роль реінвестування українського капіталу через офшорні юрисдикції (передусім Кіпр, Нідерланди, Швейцарію та Австрію), що відповідає світовій практиці використання юрисдикцій із пільговим податковим режимом і розвиненою фінансовою інфраструктурою [5, с. 105].

Інвестиційна активність в Україні має циклічний характер, тісно пов'язаний із внутрішньополітичними подіями та зовнішніми ризиками. Висока частка операцій round tripping у структурі ПІІ свідчить про значну залежність України від реінвестованого національного капіталу, що потенційно спотворює оцінку реального іноземного інтересу до української економіки. Періоди політичної та військової нестабільності безпосередньо впливають на динаміку round tripping, спричиняючи відтік коштів та зниження інвестиційної активності. Відновлення зростання після 2016 року вказує на певну адаптацію бізнесу до зовнішніх викликів і використання round tripping як інструменту фінансування та збереження контролю над активами в умовах обмеженого доступу до внутрішніх ресурсів.

Фактичні дані підтверджують, що формальна структура інвестицій за країнами безпосереднього інвестора не відображає реальної структури походження капіталу. Операції round tripping відіграють подвійну роль:

- з одного боку, вони підтримують інвестиційну динаміку навіть у кризові періоди,
- з іншого — свідчать про структурні проблеми інвестиційного середовища, коли вітчизняний капітал змушений повертатися в країну у вигляді іноземного капіталу.

Масове використання схем round-tripping спотворює статистичні показники припливу ПІІ, що ускладнює формування обґрунтованої державної інвестиційної політики та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегічного планування, довгострокового економічного розвитку. Україна є фактичним основним джерелом власних інвестицій, що підкреслює обмежений приплив капіталу з-за кордону та значну залежність від внутрішніх фінансових ресурсів.

Крім того, високі обсяги round tripping інвестицій свідчать про недосконалість національної інституційно-правової бази, податкових механізмів та умов ведення бізнесу в Україні, які стимулюють підприємства виводити капітал за кордон із подальшим його поверненням у вигляді ПІІ. Наразі відсутні системні дослідження цього явища у взаємозв'язку з процесами міжнародного руху капіталу, а також із позиції його впливу на економічну безпеку та інвестиційний імідж країни.

Висновки. Покращення інвестиційного клімату, зниження податкових ризиків і забезпечення прозорості фінансових операцій могли б зменшити масштаби round tripping і підвищити рівень реального іноземного інвестування. З огляду на негативні наслідки round-tripping для національної економіки, зокрема зниження ефективності ПІІ як джерела

технологічного оновлення та спотворення статистичних даних про інвестиційні потоки, доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на зниження масштабів цього явища та підвищення прозорості інвестиційного середовища:

1) Посилення фінансового моніторингу та прозорості структури власності іноземних інвесторів. Необхідно запровадити механізми детального аналізу кінцевих бенефіціарних власників іноземних компаній-інвесторів, що дозволить виявляти випадки повернення капіталу, раніше виведеного за кордон. Крім того, необхідно створити єдиний державний реєстр операцій round tripping із розмежуванням реального іноземного капіталу та коштів українського походження. Це дозволить покращити аналітичну базу для формування державної інвестиційної політики та зменшити статистичні викривлення щодо обсягів ПІІ.

2) Удосконалення статистичного обліку ПІІ з розподілом їх за походженням капіталу. Слід запровадити класифікацію ПІІ за критерієм походження коштів: «реальні» іноземні інвестиції та інвестиції резидентів у формі round-tripping. Це дозволить точніше оцінювати вплив іноземного капіталу на економіку.

3) Міжнародна співпраця у сфері обміну податковою та фінансовою інформацією. Важливим є поглиблення співпраці з іноземними юрисдикціями, особливо офшорними, з метою запобігання використанню непрозорих схем повернення капіталу.

4) Посилення співпраці з міжнародними організаціями з питань прозорості інвестиційних потоків. Доцільним є розширення участі України в міжнародних ініціативах (зокрема, BEPS та OECD Global Forum), спрямованих на протидію ухиленню від оподаткування та зловживанням через офшорні юрисдикції. Це сприятиме зниженню масштабів round tripping і підвищенню довіри іноземних інвесторів.

5) Створення стимулів для реального іноземного інвестування та повернення капіталу резидентів в легальний спосіб. Слід запровадити податкові пільги та державні гарантії для іноземних інвесторів, які вкладають кошти у високотехнологічні та експортноорієнтовані галузі. Така політика дозволить збільшити частку «чистих» ПІІ та зменшити частку реінвестованого національного капіталу. Варто розробити програми репатріації капіталу, що передбачають податкові пільги або амністію капіталу за умови його інвестування у стратегічні сектори економіки з високим рівнем локалізації та технологічного розвитку.

6) Удосконалення податкової політики для зниження мотивації до виведення капіталу. Необхідно реформувати національну податкову систему з метою зменшення фіскального тиску та стимулювання реінвестування прибутку всередині країни. Доцільним є перегляд механізмів оподаткування прибутків, виведених за кордон, а також спростити процедури репатріації дивідендів для bona fide інвесторів. Це зменшить мотивацію до проведення схем round tripping і водночас збереже приплив легітимного капіталу.

7) Розвиток інструментів фінансового ринку для внутрішнього інвестування. Варто стимулювати створення інвестиційних фондів, венчурних компаній та інститутів спільного інвестування в Україні. Це зменшить потребу в реекспорті капіталу через офшори та поверненні його у вигляді ПІІ.

8) Підвищення інституційної спроможності регулюючих органів. Варто зміцнити кадровий та аналітичний потенціал органів, що здійснюють дієвий контроль за інвестиційною діяльністю, зокрема шляхом впровадження сучасних ІТ-рішень у фінансовий моніторинг країни.

9) Зміцнення інституційного середовища та захисту прав інвесторів. Необхідно підвищити ефективність судової системи, спростити регуляторні процедури та забезпечити прозорість у діяльності державних органів, відповідальних за залучення інвестицій. Це створить умови для зменшення тіньових операцій і стабільного розвитку інвестиційного середовища.

Список літератури:

1. Dunning, J. H., Lundan Edward Elgar S.M. Multinational Enterprises and the Global Economy. 2nd ed. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. 2018. 891 p. URL: . https://pdfs.semanticscholar.org/a921/3b12d20efd3eeee76cbdb31e7d96662fc0fc.pdf. (дата звернення 14.10.2025).

2. Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. International Economics: Theory and Policy. 11th ed. *Pearson Education.* 2018. 803 p. URL: https://surl.li/ofkggd. (дата звернення 14.10.2025).

3. Kraievska V. Round-trip transactions and their role in Ukraine's foreign direct investment. Topical Ussues of Humanitses. *Technical and Natural Scienctes.* 2021. C.185-187. URL: https://jti.donnu.edu.ua/article/view/11976. (дата звернення 15.10.2025).

4. Савченко М.В., Степанюк В.Л. Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 6 (276). С.6-15. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-6-15. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Maryna-V.-Savchenko-Viacheslav-L.-Stepaniuk-6-15.pdf. (дата звернення 15.10.2025).

5. Ватульов А. В, Грамотнєв В.Е. Вплив динаміки питомої ваги "round-tripping" ПІІ у структурі їх потоку на здатність ПІІ стимулювати економічне зростання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С.101-108. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.101. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4098 (дата звернення 16.10.2025).

6. Лактіонова В.В., Макалюк І.В. Феномен «round-tripping»: тіньова сторона міжнародного інвестування. Матеріали 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Нові горизонти в наукових дослідженнях: виклики та рішення». 21-23 жовтня 2024 р. Марсель, Франція. С.20-24. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c0a44122-deac-4edf-b514-94e2c6c10c05/content. (дата звернення 16.10.2025).

7. Соколовська О. М. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан і проблеми залучення. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 2 (41). С. 92–99. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).92-99.

8. Національний банк України. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюю чим інвестором є резидент (round tripping) за 2011 - 2024 роки. URL: https://bank.gov.ua/ua/#5-inshi (дата звернення 17.10.2025).

9. IMF. Coordinated Direct Investment Survey (CDIS): Methodology and Results. Washington, D.C. 2023: International Monetary Fund. URL:https://data360.worldbank.org/en/dataset/IMF_CDIS. (дата звернення 19.10.2025).

10. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. URL:https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf. (дата звернення 19.10.2025).

11. Національний банк України. Платіжний баланс України та міжнародна інвестиційна позиція за 2024 рік. URL:https://bank.gov.ua/files/ES/State_y.pdf. (дата звернення 19.10.2025).

12. Тарасевич Н.В., Тарасевич А.П. Сучасний стан розвитку ринку державних запозичень в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2012. № 1(44). С. 129–139. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1_44_2012/129-139.pdf (дата звернення 19.10.2025).

References:

1. Dunning, J. H., Lundan Edward Elgar S.M. (2018) Multinational Enterprises and the Global Economy. 2nd ed. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. 2018, 891. Retrieved from: https://pdfs.semanticscholar.org/a921/3b12d20efd3eeee76cbdb31e7d96662fc0fc.pdf. (accessed 14 October 2025).

2. Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018) International Economics: Theory and Policy. 11th ed. Pearson Education. 2018, 803. Retrieved from: https://surl.li/ofkggd. (accessed 14 October 2025).

3. Kraievska V. (2021) Round-trip transactions and their role in Ukraines foreign direct investment. Topical Ussues of Humanitses. *Technical and Natural Scienctes*, 185-187. Retrieved from: https://jti.donnu.edu.ua/article/view/11976. (accessed 15 October 2025).

4. Savchenko M.V., Stepaniuk V.L. (2024) Attracting foreign investment into the Ukrainian economy: trends, problems and prospects for post-war recovery. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6 (276), 6-15. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-6-15. Retrieved from: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Maryna-V.-Savchenko-Viacheslav-L.-Stepaniuk-6-15.pdf. (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].

5. Vatulov A. V, Hramotniev V.E. (2024) The impact of the dynamics of the specific weight of "round-tripping" FDI in the structure of their flow on the ability of FDI to stimulate economic growth in Ukraine. I*nvestytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 101-108. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.101. Retrieved from: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4098 (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].

6. Laktionova V.V., Makaliuk I.V. (2024) The phenomenon of "round-tripping": the dark side of international investment. Materialy 1-yi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Novi horyzonty v naukovykh doslidzhenniakh: vyklyky ta rishennia», 20-24. Retrieved from: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c0a44122-deac-4edf-b514-94e2c6c10c05/content. (accessed 16 October 2025) [in Ukrainian].

7. Sokolovska O. M. (2021) Foreign Direct Investment in the Economy of Ukraine: Status and Problems of Attraction. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (41), 92–99. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).92-99. [in Ukrainian].
8. Natsionalnyi bank Ukrainy. Otsinka obsiahiv priamykh inozemnykh investytsii, v yakykh kintsevym kontroliuiu chym investorom ye rezydent (round tripping) za 2011 - 2024 roky. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/#5-inshi. (accessed 17 October 2025) [in Ukrainian].
9. IMF. Coordinated Direct Investment Survey (CDIS): Methodology and Results. Washington, D.C. 2023: International Monetary Fund. Retrieved from: https://data360.worldbank.org/en/dataset/IMF_CDIS. (accessed 19 October 2025).
10. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf. (accessed 19 October 2025).
11. Natsionalnyi bank Ukrainy. Platizhnyi balans Ukrainy ta mizhnarodna investytsiina pozytsiia za 2024 rik. Retrieved from: https://bank.gov.ua/files/ES/State_y.pdf. (accessed 19 October 2025) [in Ukrainian].
12. Tarasevych N.V., Tarasevych A.P. (2012) Current state of development of the government borrowing market in Ukraine. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhe*n, 1(44), 129–139. Retrieved from: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/1_44_2012/129-139.pdf. (accessed 19 October 2025) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025
Прийнята до публікації 10.11.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023

НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)

Андрейченко Андрій Вадимович	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Баранова Вікторія Глібівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Бондар Карина Русланівна	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
Гвіздова Єва	доктор економічних наук, доцент економіки, Інститут технології та економіки в Пряшові, Словаччина
Гергелова Яна	інженер-економіст, офіцер пенсійного відділу, компанія соціального страхування – філія Гуменне, Словаччина
Грінченко Раїса Володимирівна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Дімова Олена Степанівна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Дубовка Анастасія Сергіївна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультет економіки і управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Каратнюк Олександр Сергійович	здобувач ступеню PhD спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кирніс Наталія Іванівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
Кошельок Галина Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Колєсніченко Анастасія Сергіївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна
Кузіна Руслана Віліївна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна, KU LEUVEN, Бельгія
Кузнецова Інна Олексіївна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кунпан Тарас Степанович	здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
Литвинов Іван Юрійович	здобувач третього рівня вищої освіти, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна
Огренич Дмитро Федорович	аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Орленко Ольга Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Перетяжко Василіса Євгенівна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету фінансів та банківської справи Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Петренко Ольга Павлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Семенова Валентина Григорівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Скородумова Анна Володимирівна	студентка другого (магістерського) рівня, спеціальність J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
Старенька Ольга Миколаївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Тарасевич Наталія Вадимівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Ткачук Леоніла Миколаївна	кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
Фадєєв Вячеслав Анатолійович	аспірант відділу «Розвитку регіональних економічних систем», ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна
Чернишова Лілія Іванівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 10 (335), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 4 від 18.11.2025 р.)

Підписано до друку 04.10.2025 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 12,79 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.