

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Вісник
Національного технічного
університету «ХПІ»
(економічні науки)

Bulletin of the National
Technical University
"KhPI"
(economic sciences)

№ 3(31)'2025

No. 3(31)'2025

Збірник наукових праць

Collection of Scientific papers

Видання засноване у 1961 р.

The edition was founded in 1961

Харків
НТУ «ХПІ», 2025

Kharkiv
NTU "KhPI", 2025

Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2025. – № 3. – 106 с.

У збірнику представлені результати досліджень та узагальнення актуальних тенденцій вітчизняної та світової економічної системи, стану і перспективи розвитку економіки регіонів, підприємств та організацій; особливості управління інвестиційною діяльністю, інноваціями, бізнесом, економічними ризиками, маркетинговою діяльністю, правове забезпечення підприємств, бізнес-планування, управління фінансами, проблеми обліку й аудиту, соціального прогресу.

Для науковців, викладачів вищої школи, аспірантів, студентів, фахівців різноманітних галузей

The collection presents the results of research and generalization of current trends of the domestic and world economic system, the state and prospects of economic development of regions, enterprises and organizations; features of investment management, innovation, business, economic risks, marketing activities, legal support of enterprises, business planning, financial management, accounting and auditing, social progress.

For scientists, teachers of higher education, postgraduates, students, specialists of various industries

Державне видання.

Свідцтво Міністерство юстиції України

КВ № 23773-13613Р від 14 лютого 2020 року.

Мова статей – українська, англійська.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 року включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук зі спеціальностей 051, 071, 072, 073, 075, 076, 242, 281, 292.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ», серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва» перереєстровано, відповідно з наказом МОН України від 09.03.2016 р., № 241, в Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Індексуються в наукометричній базі Google Scholar.

Офіційний сайт видання: <http://es.khpi.edu.ua>

Засновник

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Головний редактор

Перерва П.Г., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут", Україна

Заст. головного редактора:

Погорелов С.М., проф., Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут" Україна

Секретар:

Круглов О.А., Національний технічний університет "Харківський
політехнічний інститут", Україна

Члени редколегії:

Ілляшенко С.М., проф., Сумський державний університет, Україна

Косенко О.П., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Краснокутська Н.С., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кузьмін О.С., проф., Національний університет «Львівська
політехніка», Україна

Манойленко О.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Маслак О.І., проф., Кременчуцький національний університет імені
Михайла Остроградського, Україна

Посохов І.М., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Райко Д.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Сисоєв В.В., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Кобелєва Т.О., проф., Національний технічний університет

"Харківський політехнічний інститут", Україна

Mariann Veresné Somosi, проф., Мішкольцьський університет,
Угорщина

Peter Reichling, проф., Магдебургський університет ім. Отто фон
Гуеріке, Німеччина

György Kocziszkó, проф., член монетарного комітета
Національного банку, Венгрія

Founder

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Editor-in-chief

Pererva P.G., prof., National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Deputy editor-in-chief:

Pohorielov S.M., prof, National Technical University " Kharkiv
Polytechnic Institute ", Ukraine

Secretary:

Kruglov O.A., National Technical University " Kharkiv Polytechnic
Institute ", Ukraine

Members of the editorial Board:

Ilyashenko S.M., prof., Sumy State University, Ukraine

Kosenko O.P., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Krasnokutska N.S., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kuzmin O.E., prof., National University "Lviv Polytechnic", Ukraine

Manoylenko O.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Maslak O.I. prof Kremenchtzky National University imeni Mikhaila

Ostrogradskogo, Ukraine

Posokhov I.M., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Raiko D.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Sysoiev V.V., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Kobieliava T.O., prof., National Technical University " Kharkiv

Polytechnic Institute ", Ukraine

Mariann Veresné Somosi, prof, University Mxcalcse, Porsena

Peter Reichling, prof., Magdeburg University im. Otto von Guericke,
Germany

György Kocziszkó, prof., member of the monetary Committee of the
National Bank, Hungary

Рекомендовано до друку Вченою радою НТУ «ХПІ».

© НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2025

M. MASLAK, M. FOSHCHII**RESEARCH ON THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF DAIRY ENTERPRISES IN UKRAINE**

This article presents a comprehensive study of the state and development trends of Ukrainian dairy industry enterprises over the period from 2010 to 2023. The study is based on the analysis of a wide range of macroeconomic and microeconomic indicators, including livestock dynamics, production and sales volumes, enterprise structure, employment and labor productivity, capital investment, profitability, and foreign trade activity. The objective of the research is to evaluate how the industry has evolved under the influence of structural transformations, geopolitical shocks, demographic decline, and economic instability, particularly in the context of the full-scale war that began in 2022. The findings demonstrate a steady and profound degradation of the raw material base, as the number of cows more than halved over the analyzed period. This led to a corresponding decline in milk production volumes and imposed significant limitations on the industry's capacity for stable growth. The structural analysis of enterprises reveals a pronounced shift towards small and micro-enterprises, which currently constitute over 70% of all active market participants. While these entities show flexibility and adaptability, they often lack the investment potential and technological capabilities needed for systemic modernization. The study also highlights a substantial decrease in the number of employees in the industry, accompanied by a notable increase in labor productivity. This reflects both the effect of technological advancements and the growing pressure on remaining labor resources. Although capital investment trends are highly volatile and dependent on the political environment, there is a gradual increase in interest toward intangible assets, particularly digital solutions and innovations. Financial indicators show a transition from chronic unprofitability to a state of relative stability and even profitability in recent years, despite the war. The growing share of profitable enterprises, alongside improved efficiency metrics, confirms the adaptive capacity of the industry. However, the foreign trade analysis reveals a decrease in export volumes and a growing dependence on imports, raising concerns about the industry's global competitiveness. In general, the Ukrainian dairy industry is undergoing a deep and complex transformation. The research concludes that ensuring long-term sustainability requires a strategic shift toward innovation-driven development, targeted government support, investment incentives, and the creation of effective tools to assess and stimulate enterprise growth in a changing environment.

Keywords: dairy industry; Ukrainian dairy enterprises; enterprise development; development trends; changing environment

М.В. МАСЛАК, М.Д. ФОЦІЙ**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

У статті представлено комплексне дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств молочної промисловості України у 2010–2023 роках. Дослідження базується на аналізі широкого спектра макро- та мікроекономічних показників, зокрема динаміки поголів'я худоби, обсягів виробництва та реалізації продукції, структури підприємств, чисельності персоналу, продуктивності праці, інвестиційної активності, фінансових результатів і зовнішньоекономічної діяльності. Метою роботи є оцінка того, як галузь трансформувалася під впливом структурних змін, геополітичних викликів, демографічного спаду та економічної нестабільності, особливо в умовах повномасштабної війни, що почалася у 2022 році. Результати дослідження свідчать про системну деградацію сировинної бази галузі, оскільки за аналізований період чисельність корів скоротилася більш ніж удвічі. Це зумовило значне зменшення обсягів виробництва молока та обмежило потенціал для подальшого зростання. Структурний аналіз підприємств засвідчує чіткий зсув у бік малих і мікропідприємств, які нині становлять понад 70% активних учасників ринку. Хоча такі суб'єкти демонструють гнучкість і адаптивність, їм здебільшого бракує інвестиційного ресурсу й технологічних можливостей для повноцінної модернізації. Також виявлено суттєве скорочення чисельності працівників галузі, яке супроводжується зростанням продуктивності праці. Це є наслідком як впровадження новітніх технологій, так і підвищеного навантаження на персонал. Інвестиційна активність демонструє високу волатильність і залежність від політичної ситуації, однак простежується зростання інтересу до нематеріальних активів, зокрема цифрових рішень. Фінансові показники вказують на поступовий вихід галузі з фази хронічної збитковості: упродовж останніх років більшість підприємств декларують прибутки навіть попри воєнні дії. Зростання частки прибуткових підприємств і поліпшення показників ефективності підтверджують адаптивний потенціал сектора. Водночас аналіз зовнішньоекономічної діяльності виявляє зменшення обсягів експорту й посилення імпортозалежності, що ставить під загрозу конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку. Загалом, українська молочна промисловість перебуває на етапі глибокої трансформації. З метою забезпечення її стійкого розвитку обґрунтовано необхідність переходу до інноваційної моделі з акцентом на державну підтримку, інвестиційні стимули та створення ефективних інструментів оцінки й підтримки розвитку підприємств в умовах змінного середовища.

Ключові слова: молочна промисловість; молочні підприємства України; розвиток підприємств; тенденції розвитку; мінливе середовище

Introduction. The Ukrainian dairy industry plays an essential role in ensuring national food security, supporting regional economies, and maintaining employment in rural areas. However, over the past decade, the sector has undergone profound changes under the influence of structural, geopolitical, and economic factors. Since 2014, the sector has faced a gradual deterioration in the raw material base, disruptions in supply chains, and declining investment activity. The full-scale war in 2022 further exacerbated the situation, leading to the destruction of infrastructure, loss of productive assets, and disruption of exports. Despite these challenges, many dairy enterprises have demonstrated significant adaptability, ensuring continuity of operations

and even achieving growth in certain performance indicators.

Problem statement. Existing studies often focus on specific aspects of dairy industry performance, such as production volume, export potential, or financial results. However, there is a lack of comprehensive analysis that would integrate production, economic, labor, and investment indicators to assess the state and development trends of the entire industry in a systemic manner. Moreover, most of the available research does not fully capture the transformational effects of the full-scale war on the functioning of dairy enterprises. Therefore, it is necessary to provide a detailed assessment of the current state of the industry, its key dynamics over time, and the

challenges it faces in the context of a changing economic and geopolitical environment.

The purpose of this study is to evaluate the state and development trends of Ukrainian dairy industry enterprises in 2010–2023, considering structural changes in production, labor force, investment dynamics, financial performance, and foreign trade. The study also aims to identify the factors that hinder or promote the effective functioning of the industry and to provide analytical support for the formulation of strategic decisions regarding its further development.

Review of key research and literature. Review of Key Research and Literature The analytical framework of this study is based on the findings of Ukrainian and international researchers in the fields of agroecomics, industrial policy, and food supply chains. Scholars such as Havryliuk (2020), Kryvtsova and Lutsenko (2019), and Khandii et al. (2021) emphasize the importance of modernization and investment in the processing segment of the dairy industry. Studies by the Institute of Agrarian Economics of Ukraine and reports by the State Statistics Service provide valuable empirical data on livestock dynamics, production volumes, and financial indicators. International research from FAO and OECD adds a comparative dimension, highlighting trends in productivity, market integration, and resilience. However, the current literature still lacks a holistic, quantitative analysis of the dairy industry's systemic transformation during wartime conditions, which this study seeks to address.

Presentation of the main material. Let's start with the analysis of the dairy industry production base – with the assessment of the raw material potential, because it forms the foundation for the stable functioning and development of enterprises. One of the key indicators in this context is the number of farm animals, in particular cows, which determines the volume of possible milk production. In combination with data on the production of livestock products main types, these indicators allow us to trace trends in the change of the raw material base, identify problem areas and assess the real potential of the industry to increase processing volumes.

The dynamics of the farm animals' number (cattle (cows), sheep and goats) as of January 1 for 2010–2024 is shown in Figure 1.

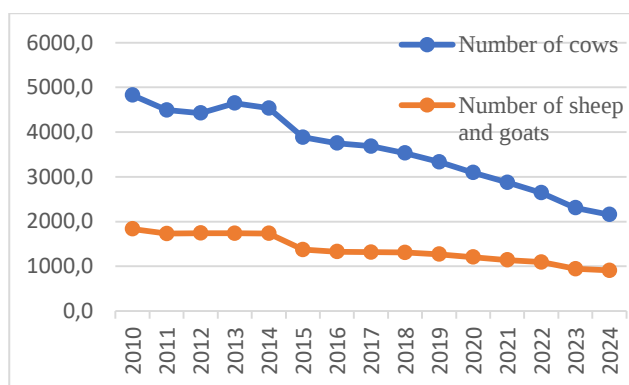


Figure 1 – Dynamics of the farm animals' number as of January 1, thousand heads for 2010–2024 (constructed by the author based on [1])

Analysis of the cattle dynamics (cows), sheep and goats in Ukraine for the period 2010–2024 indicates a steady and deep degradation of the raw material base for the dairy industry. In 2010, the number of cows was 4826.7 thousand heads, but in 2024 it decreased to a critical 2156.2 thousand, so the decrease was more than 55%. A similar trend is observed in the number of sheep and goats, where the reduction from 1832.5 thousand in 2010 to 906.3 thousand in 2024 is more than 50%.

A particularly sharp decline was recorded after 2014, coinciding with the annexation of Crimea and the start of hostilities in Donbas. However, even more significant changes occurred after 2021, so in just two years the number of cows decreased from 2874.0 to 2307.1 thousand in 2023, and in 2024 it is even lower. This is already directly related to a full-scale invasion, loss of control over a significant part of agricultural territories, logistical gaps, evacuation of livestock or its destruction in combat zones.

Such a sharp decline in livestock potential limits the possibilities of the dairy industry not only in terms of current production volumes, but also in terms of prospects for further development. The situation requires not just stabilization, but the formation of a strategic vision for the restoration of the raw material base in the post-war period, including state support, incentives for farms and modernization of livestock farming.

Next, it is advisable to analyze the dynamics of the main types of livestock products production, in particular milk, as a key resource for the functioning and development of dairy industry enterprises.

The dynamics of milk production in Ukraine for 2010–2023 is shown in Figure 2.

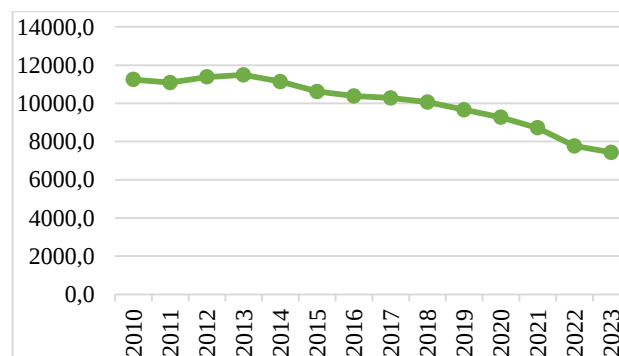


Figure 2 – Dynamics of milk production in Ukraine for 2010–2023, thousand tons (constructed by the author based on [1])

The data in Figure 2 clearly reflect a steady trend towards a decrease in the volume of milk production in Ukraine during 2013–2023. If in 2010 the volume of production was 11.25 million tons, then already in 2023 it decreased to 7.43 million tons, which indicates a decrease of more than 34% during the analyzed period. The largest volumes were observed in 2013, after which a gradual but steady decline began.

The decline after 2021 is particularly noticeable. In 2022–2023, production decreased by almost 1.3 million tons. This trend, taking into account armed aggression, loss of controlled territories, and destabilization of

agriculture in a number of regions, is largely explained by the general decline in the production potential of the industry. At the same time, it indicates serious risks for the dairy industry in the context of securing the raw material base.

In view of the significant reduction in the number of productive livestock and the volume of milk production in Ukraine during 2010-2023, it is important to consider the quantitative dynamics of the participants in the dairy industry. This will allow us to assess how the structure of the dairy industry was transformed, in particular, whether there was a curtailment of production, the exit of less stable entities from the market, or, on the contrary, adaptation and preservation of the various scales enterprises' presence in the changing environment. Table 1 shows the dynamics of operating dairy enterprises with a division into large, medium, small and micro enterprises for 2010-2023.

Table 1 – Operating enterprises' dynamics of the dairy industry of Ukraine with the division into large, medium, small and micro enterprises for 2010-2023 (*constructed by the author based on [2]*)

Years	Total, units	Large enterprises		Medium enterprises		Small enterprises		of them micro enterprises	
		Units	in % to the total amount, %	Units	in % to the total amount, %	Units	in % to the total amount, %	Units	in % to the total amount, %
2010	449	10	2,2	186	41,4	253	56,4	186	41,4
2011	441	20	4,5	161	36,5	260	59,0	193	43,8
2012	417	22	5,3	150	36,0	245	58,7	166	39,8
2013	467	24	5,1	134	28,7	309	66,2	226	48,4
2014	401	9	2,2	133	33,2	259	64,6	188	46,9
2015	392	8	2,0	129	32,9	255	65,1	188	48,0
2016	355	6	1,7	130	36,6	219	61,7	155	43,7
2017	380	10	2,6	130	34,2	240	63,2	169	44,5
2018	401	10	2,5	128	31,9	263	65,6	191	47,6
2019	412	12	2,9	127	30,8	273	66,3	192	46,6
2020	394	11	2,8	118	29,9	265	67,3	192	48,7
2021	416	14	3,4	109	26,2	293	70,4	213	51,2
2022	328	11	3,3	96	29,3	221	67,4	147	44,8
2023	366	11	3,0	93	25,4	262	71,6	195	53,3

The dynamics of the operating enterprises number in 2010-2023 reflects the gradual transformation of the dairy industry structure under the influence of a changing environment. The total number of dairy enterprises during this period ranged from 449 in 2010 to 366 in 2023. The lowest value was recorded in 2022 – 328 enterprises, which, apparently, was the result of a full-scale invasion and temporary loss of control over part of the territories.

Especially it is the need to highlight the structure of enterprises by size. Small enterprises dominated throughout the period. Their share constantly exceeded 60%, and in recent years (2021-2023) reached over 70%. In 2023, small enterprises accounted for 71.6% of the total, of which the absolute majority (195 enterprises, or 53.3%) were micro-enterprises. This indicates a deep fragmentation of the dairy industry and its dependence on small producers, which, despite difficult conditions, remain active, probably due to flexibility, localization and adaptability.

Instead, medium-sized enterprises gradually lost their share – from 41.4% in 2010 to 25.4% in 2023. This

reduction indicates that the medium-sized segment is the most vulnerable to crisis phenomena.

Although the absolute number of large enterprises has practically not changed (from 10 to 11 units) from 2010 to 2023, this does not indicate stability, as their share in the overall structure of the dairy industry remained extremely small, within 2-5%. This level of representation indicates the limited influence of large players on the overall dynamics of the industry, which, in turn, is formed mainly at the expense of small and micro enterprises.

In general, the structure of the dairy industry is shifting towards micro and small enterprises, while the number of medium and large producers is decreasing. This highlights the need in state support for stable and competitive production units, particularly in the context of increasing competition, risks and limited resources. This situation also raises the issue of strategizing the further development of the dairy industry based on targeted support for investment-active enterprises and promoting consolidation, cooperation and technological re-equipment of production.

The next stage of analyzing the state of the dairy industry is the assessment of labor potential. Let's start with the number of employees dynamics in enterprises operating in this area. This indicator is not only a production activity scale indicator, but also evidence of the industry's social role and its ability to maintain sustainable employment in the regions. Given the transformation processes in the economy, the impact of demographic changes, labor migration and the consequences of the war, the analysis of this parameter allows us to better understand the nature and trends in the dairy industry development of Ukraine in 2010-2023. The dynamics of the employees number in dairy industry entities in 2010-2023 is presented in Table 2.

Table 2 shows that during 2010-2023, the number of employees in Ukrainian dairy industry entities demonstrated a steady trend of decline.

Table 2 – Dynamics of the number of employed workers in the dairy industry of Ukraine in 2010-2023 (*constructed by the author based on [3]*)

Years	Total, persons	of them individual entrepreneurs, persons	in % to the total indicator, %
2010	69811	793	1,1
2011	64966	742	1,1
2012	66413	945	1,4
2013	63605	970	1,5
2014	56234	901	1,6
2015	51109	831	1,6
2016	49937	942	1,9
2017	51720	1019	2,0
2018	51423	1186	2,3
2019	52284	1160	2,2
2020	49185	1103	2,2
2021	47609	993	2,1
2022	38785	785	2,0
2023	36076	943	2,6

So, in 2010, the industry employed almost 70,000 people, and in 2023, only 36,000, i.e., a decrease of almost 50%. This may indicate a decrease in production scale and, accordingly, the loss of the economic

potential's part. The decline was especially noticeable after 2013, and the sharpest from 2021 to 2023, which can be attributed not only to economic factors, but also to a full-scale war.

At the same time, the share of employees among individual entrepreneurs is increasing from 1.1% in 2010 to 2.6% in 2023. This indicates a certain shift in the focus of employment towards self-employment and microbusiness, which may be a reaction to the impact of the changing environment and the reduction of large and medium-sized enterprises.

For a comprehensive analysis of the dairy industry state, it is important to study the dynamics of labor productivity, because this indicator directly reflects the efficiency of using labor resources at enterprises. Table 3 presents data on labor productivity at enterprises of Ukrainian dairy industry for 2010-2023.

Table 3 – Dynamics of labor productivity at dairy enterprises in Ukraine for 2010-2023 (*constructed by the author based on [4]*)

Years	Labor productivity	
	Per 1 employed person in constant prices of 2021, thousand UAH	In % to the previous year, %
2010	495,5	116,3
2011	554,2	111,8
2012	646,8	116,7
2013	758,6	117,3
2014	843,7	111,2
2015	899,5	106,6
2016	1095,9	121,8
2017	1186,4	108,3
2018	1303,2	109,8
2019	1453,1	111,5
2020	1558,8	107,3
2021	1618,3	103,8
2022	1757,2	108,6
2023	1955,6	111,3

In 2010-2023, labor productivity at the enterprises of the Ukrainian dairy industry demonstrated overall positive dynamics, which indicates a gradual development and increase in economic efficiency. If in 2010 the volume of production produced by one employee amounted to 495.5 thousand UAH (in constant prices of 2021), then in 2023 this indicator reached 1955.6 thousand UAH. Thus, there was a fourfold increase in labor productivity over the analyzed period.

The periods of the most active growth are 2012-2014 and 2015-2019, which can be attributed to the modernization of production, the introduction of new technologies and the reduction of costs through process optimization. 2016 was especially dynamic, when productivity increased by 21.8%. After a certain slowdown in 2020-2021 (due to the crisis phenomena associated with the pandemic and economic instability), in 2022-2023 there is again a confident growth of 8.6% and 11.3% respectively, despite the full-scale war.

It is worth noting that such dynamics are taking place against the background of a systematic decrease in the number of employees in the industry. According to preliminary data, the number of employees decreased from almost 70 thousand people in 2010 to 36 thousand in 2023. This means that the increase in labor productivity is

due not only to the intensification of labor, but also to technological innovation, automation of production and, presumably, increased requirements for personnel. This situation poses the task for enterprises not only to maintain growth rates, but also to form a stable labor base for strategic development in the conditions of demographic decline and military risk.

Analysis of the capital investments dynamics is key to assessing the development potential of dairy industry enterprises, because it is the volume of investments in the reproduction, modernization and expansion of production capacities that directly affect the industry in the medium and long term. Table 4 presents the volume of capital investments in dairy industry enterprises in Ukraine for 2012-2023, which allows to trace general trends, the influence of external factors and the degree of investment activity in a changing environment.

Table 4 – Dynamics of capital investments in dairy industry enterprises in Ukraine for 2012-2023 (*constructed by the author based on [5]*)

Years	Capital investments	Capital investments in tangible assets	of them		Capital investments in intangible assets	of them	
			into the land	into existing buildings and structures		in concessions, patents, licenses, trademarks and similar rights	in software purchase
2012	1136097	1126055	1787	6144	10042	6930	1622
2013	1331939	1302187	807	20516	29752	11286	14248
2014	1966496	1954000	4872	276683	12496	3977	7585
2015	1315331	1285297	648	3995	30034	19906	9720
2016	1671128	1616698	3429	3359	54430	22393	31796
2017	2362453	2307015	2316	3607	55438	18089	8795
2018	1838394	1800723	2425	10303	37671	20945	13851
2019	2449819	2391090	12769	151905	58729	32739	24677
2020	2736527	2692915	593	6712	43612	8468	26641
2021	2003155	1962200	10601	15656	40955	1471	28100
2022	1423192	1414270	3986	12445	8922	410	5533
2023	2107268	2087293	9048	18797	19975	7321	11353

Based on Table 4, it can be concluded that in 2012-2023, the dynamics of capital investments in Ukrainian dairy enterprises was unstable, which was due to general economic fluctuations, political instability, armed aggression and aggravation of investment risks. The peak of investment fell on 2020 – 2736.5 million UAH, after which in 2021-2022 there was a significant reduction to 1423.2 million UAH in 2022. At the same time, positive dynamics were recorded in 2023: the volume of capital investments increased to 2107.3 million UAH, which may indicate a partial adaptation of enterprises to the conditions of martial law, the search for new opportunities and attempts to resume activities.

The main part of investments has traditionally been directed to tangible assets, the share of which each year amounted to more than 95% of the total. The largest volumes of investments were directed to existing buildings and structures. For example, in 2019 expenses in this area amounted to 151.9 million UAH, and in 2023 – 18.8 million UAH. This indicates a trend of shifting the

emphasis from large-scale expansion to support and partial modernization of the existing infrastructure.

Despite the general dominance of tangible investment, attention to intangible assets, such as patents, software, etc., gradually increased until 2021. A particularly large surge was observed in 2019, when 58.7 million UAH was directed to intangible assets, of which 24.7 million UAH was for software. This signals the search for innovative solutions, digital transformation of production processes, and the desire for greater flexibility and adaptability in conditions of market competition.

At the same time, after 2021 the volume of investment in intangible assets decreased sharply. In 2022, investments decreased to 8.9 million UAH in total, and in 2023 they recovered to 20 million UAH, which indicates a cautious but existing trend to reorientation towards innovative and technological renewal.

In general, the structure of capital investments indicates that most enterprises in the industry remain focused on traditional assets, but in periods of economic stability they show a willingness to invest in intangible components of development. Therefore, to increase the level of sustainability and long-term efficiency of the dairy industry, it is important to form a favorable environment to stimulate innovative capital investments as a guarantee of development in a changing environment.

For a comprehensive understanding of the Ukrainian dairy industry's development trends, it is advisable to analyze the dynamics of the products volume produced by business entities for 2012-2023. This indicator makes it possible to assess the scale of enterprises actual activities, their production activity, the level of adaptation to external challenges and the overall efficiency of functioning in conditions of structural changes in the economy, armed aggression and transformations of the domestic market.

The dynamics of the products volume produced by business entities in the dairy industry of Ukraine in 2012-2023 is shown in Figure 3.

The data in Figure 3 shows steady growth with minor fluctuations, which is evidence of the gradual development of production capacity and increased efficiency in general for the entire dairy industry.

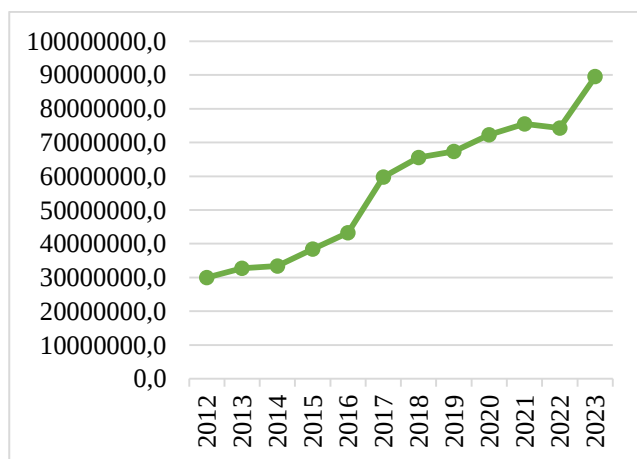


Figure 3 – Dynamics of the products volume produced by business entities of the dairy industry of Ukraine in 2012-

2023, thousand UAH (constructed by the author based on [6])

The most dynamic growth was recorded in 2017 (almost 60 billion UAH), and in 2018-2019 the values reached over 65-67 billion UAH, respectively. This indicates an intensification of enterprises production activities, despite the difficult socio-economic situation, in particular in the context of the ongoing conflict in the east of the country. In 2020-2021, a further increase in indicators is observed, which indicates a certain stabilization in the industry.

Despite the full-scale invasion in 2022, production volumes did not decrease critically (to 74.2 billion UAH versus 75.5 billion UAH in 2021), which demonstrates the adaptability of enterprises to new conditions and the preservation of the operational activity basic level. In 2023, production volumes increased sharply to a record 89.5 billion UAH, which may indicate both a partial recovery and the effect of inflationary factors, changes in the production structure and the reorientation of enterprises to new markets or segments.

The dynamics of the products volume sold by business entities in the dairy industry of Ukraine in 2010-2023 is shown in Figure 4.

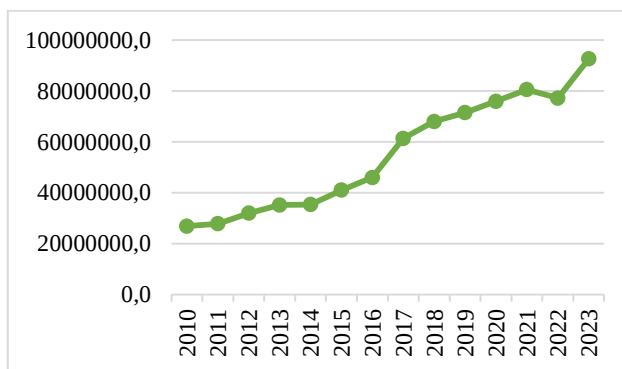


Figure 4 – Dynamics of the products volume sold by business entities in the dairy industry of Ukraine in 2010-2023, thousand UAH (constructed by the author based on [7])

During 2010-2023, the volume of Ukrainian dairy enterprises sales in Ukraine demonstrated a generally stable upward trend. If in 2010 it amounted to 26.8 billion UAH, then in 2023 the figure reached 92.6 billion UAH, which indicates a more than threefold increase. A particularly intense increase was observed in the period from 2015 to 2017, when the industry was recovering from the consequences of economic destabilization and transformations of 2014. After a slight slowdown in 2022, caused by a full-scale war, in 2023 the volumes increased again, reaching a new maximum. This may indicate both the adaptive capabilities of enterprises and the growing demand for dairy products within the country and in foreign markets.

Compared to the dynamics of manufactured products, which also grew, but less steadily and with a smaller increase in 2022, sales turned out to be more sensitive to market conditions. This may indicate the presence of stocks, changes in logistics or a shift in the structure of

distribution channels. At the same time, the synchronous growth of both indicators in 2023 can be seen as a positive signal for the overall recovery of the dairy industry.

Net profit is one of the key financial indicators that reflects the final result of the economic activity of enterprises, their ability not only to cover costs, but also to generate value in the form of income. In the context of analyzing the development of the Ukrainian dairy industry, we will examine the dynamics of net profit (or loss) of Ukrainian dairy enterprises in 2010-2023, which is given in Table 5.

Table 5 – Dynamics of net profit (or loss) of Ukrainian dairy enterprises in 2010-2023 (constructed by the author based on [8])

Years	Net profit (loss if with "-"), thousand UAH	Enterprises that made a profit		Enterprises that suffered losses	
		in % to the total number of enterprises, %	net profit, thousand UAH	in % to the total number of enterprises, %	loss, thousand UAH
2010	-1063508,1	59,8	638378,4	40,2	1701886,5
2011	-669716,7	50,2	656990,6	49,8	1326707,3
2012	931248,7	64,9	1294996,1	35,1	363747,4
2013	693854,6	62,9	1161438,5	37,1	467583,9
2014	-1165477,5	59,4	659789,8	40,7	1825267,3
2015	-1905301,8	62,4	738692,7	37,6	2643994,5
2016	-497084,0	66,0	1080053,1	34,0	1577137,1
2017	1011197,4	72,3	1714368,1	27,7	703170,7
2018	1284373,8	71,0	1734372,1	29,0	449998,3
2019	1961959,1	70,0	2707821,2	30,0	745862,1
2020	523626,6	67,0	2194351,1	33,0	1670724,5
2021	14045,6	65,5	1242875,1	34,5	1228829,5
2022	1800753,2	68,1	3436322,4	31,9	1635569,2
2023	2782081,7	71,3	3566205,2	28,8	784123,5

As can be seen from Table 5, in 2010-2023 the dynamics of the net financial result of the Ukrainian dairy industry enterprises demonstrates a complex picture, reflecting the stages of instability, adaptation and gradual recovery of the industry. Analyzing the presented data, it can be clearly seen that in the first half of the period there was a significant dominance of unprofitability, so 2010, 2011, 2014, 2015 and 2016 ended with a negative overall financial result. The worst year was 2015, when the total loss reached almost 1.9 billion UAH, and more than a third of the enterprises worked in the red, despite the fact that more than 60% of them declared profitability – this indicates a high concentration of unprofitability among individual large players or structural problems within the sector.

Starting from 2017, the situation began to change. The gradual increase in the share of profitable enterprises, as well as the positive balance between profits and losses, indicate a gradual restoration of financial stability. In particular, in 2019, net profit reached a record for the analyzed period of 1.96 billion UAH, and in 2023 it exceeded 2.7 billion UAH despite the difficult macroeconomic situation, a full-scale war and the loss of the market part. Such an improvement was possible due to

the flexibility of enterprises, reorientation to more efficient business models, increased productivity, innovation and cost optimization.

There have also been shifts in the profitability structure, so if in 2010-2011 approximately half of the enterprises operated at a loss, then in recent years more than 70% have ended the year with a profit. This indicates a general stabilization of financial results in the dairy industry. It is worth noting that even in 2022, at first year of full-scale war, the dairy industry generally remained profitable, which confirms the adaptive potential of enterprises.

In general, during the period 2010-2023, the dairy industry of Ukraine has gone from chronic unprofitability to financial recovery. The positive dynamics of recent years forms the basis for further development, but at the same time requires strategic planning and state support to fix achievements and minimize the impact of external threats. All this once again emphasizes the relevance of strategizing the development of enterprises in the industry in a changing environment.

The dynamics of operational and overall activities profitability of Ukrainian dairy industry enterprises in 2010-2023 is shown in Figure 5.

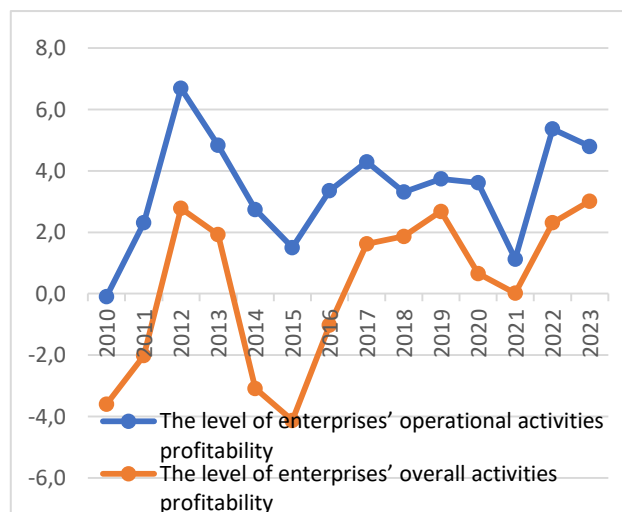


Figure 5 – The dynamics of operational and overall activities profitability of Ukrainian dairy industry enterprises in 2010-2023 (constructed by the author based on [9])

In 2010-2023, the dynamics of the profitability level of the Ukrainian dairy industry enterprises' operational and overall activities shows the gradual transformation of the industry towards stabilization and increased efficiency. Starting from 2010, when both indicators had negative values (operational profitability -0.1%, total -3.6%), the situation gradually improved. Already in 2012, operational profitability reached a peak of 6.7%, while total profitability became positive for the first time (2.8%), which meant a transition to a profitable operating model for most enterprises.

In the following years, profitability remained unstable. Thus, in 2014-2015, negative values of total profitability were again recorded, despite positive operating indicators. This may indicate the impact of non-operating expenses,

in particular, currency fluctuations, changes in the tax burden or losses from financial activities. The situation was especially critical in 2015, when total profitability decreased to

-4.1% despite positive operating at the level of 1.5%.

Since 2016, there has been a relative stabilization: both indicators have shown positive dynamics. For example, in 2017, operating profitability was 4.3%, and total – 1.6%, which confirms the return of most enterprises to a profitable model. In 2022-2023, despite military operations and a difficult external environment, Ukrainian dairy enterprises maintained a high level of operating profitability (5.4% and 4.8%, respectively), and total profitability reached 2.3% and 3.0%. This indicates the adaptability of enterprises, the ability to optimize costs and increase the efficiency of core activities even in times of crisis.

In the context of assessing the state and development trends of Ukrainian dairy enterprises, it is important to analyze foreign economic activity, in particular the volume of exports and imports of milk and dairy products. These indicators not only characterize the competitiveness of domestic products in foreign markets, but also reflect the degree of the domestic market dependence on imported raw materials or finished products. The dynamics of exports and imports of milk and dairy products for 2010-2023 are presented in Figure 6.

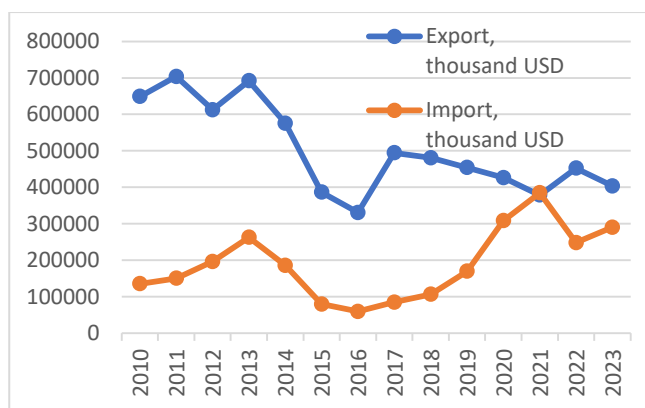


Figure 6 – Dynamics of exports and imports of milk and dairy products for 2010-2023 (constructed by the author based on [10])

During 2010-2013, exports of dairy products remained at a high level – over 600 million USD annually, reaching a peak in 2011 (703.8 million USD). This indicates significant external demand for Ukrainian dairy products and competitiveness in the international market. However, since 2014, a gradual decline has begun against the background of political instability, loss of traditional markets, as well as increased sanitary and veterinary requirements from European countries, which limited export opportunities. In 2016, exports decreased to 330.5 million USD, and then, despite minor fluctuations, did not exceed 500 million USD per year.

Imports show a different picture. Until 2015, they remained at a controlled level (mainly up to \$200 million), but since 2020, a significant increase has begun: \$308.4 million in 2020, \$384.5 million in 2021, and this

is against the background of a decrease in domestic production. This is a clear signal of a weakening of the industry's internal capacity to meet demand and increasing dependence on foreign suppliers.

The largest imbalance between exports and imports was observed in 2021, when imports exceeded exports for the first time. And although the situation partially stabilized in 2022-2023, imports remained high (\$248.2 and \$290.2 million), and exports deteriorated again.

This dynamic demonstrates that the dairy industry of Ukraine has lost part of the external markets, and also failed to fully compensate for internal consumption with its own products. All this is against the background of a long-term decrease in the number of livestock, a reduction in the number of enterprises, and a decrease in milk production. Therefore, the development strategy of enterprises must take into account not only internal challenges, but also external economic trends. Supporting exports, stimulating the modernization of production and improving quality are key areas that will allow restoring the export potential of the Ukrainian dairy industry in a changing environment.

A comprehensive study of the state and development trends of Ukrainian dairy enterprises in 2010-2023 gives grounds to assert that the industry is in a phase of deep transformation, caused by both long-term internal problems and external shocks, in particular war, loss of markets, demographic crisis and lack of resources. In these conditions, it is adaptability, the ability to renew and a strategic vision of development that determine the prospects for the effective functioning of enterprises.

One of the key limiting factors remains the degradation of the raw material base. The number of cattle, primarily cows, is systematically decreasing, so in 13 years its number has more than halved. This has directly affected the reduction in milk production volumes, which threatens the sustainability of the dairy industry's production cycles and forces enterprises to look for alternative sources of raw materials or reduce the scale of processing.

Against the backdrop of raw material shortages, the structure of the industry itself is shifting towards small and micro-enterprises, which already account for over 70% of the market. This segment, on the one hand, demonstrates high adaptability, flexibility and local resilience, but on the other hand, has limited financial, human and technological resources. While large enterprises retain only a small share, medium-sized businesses are gradually being squeezed out. Such a structural change forms a fragmented model of the industry, which complicates its strategic planning and modernization.

At the same time, the labor potential is decreasing, so the number of employed workers has almost halved, which is associated with both the general demographic situation and the decline in production. At the same time, labor productivity has increased, which indicates the technologization of production, automation of processes and more efficient use of resources. However, without proper renewal of the personnel composition and institutional support, this dynamics may be unsustainable.

Investment activity of enterprises remains volatile, with periods of sharp growth and subsequent declines. The main investments are concentrated in tangible assets, but the importance of intangible investments is growing, in particular in digital solutions, which opens up new opportunities for optimization and development. At the same time, the overall dependence of investments on the political and security situation in the country remains high.

Production and sales volumes have generally shown positive dynamics, especially in recent years, despite all external challenges. This indicates a certain resilience and ability of enterprises to adapt to the new reality. However, it is important to consider that part of this growth may be due to inflationary factors, and not exclusively to physical production volumes.

Financial indicators also show positive trends. Since 2017, the dairy industry has emerged from a phase of chronic loss-making, and most enterprises declare profits every year. At the same time, a high degree of unevenness in results remains, which requires a differentiated approach to the development of different types of enterprises.

The foreign economic activity of the Ukrainian dairy industry has experienced a noticeable decrease in efficiency. Export capacity is falling, while imports continue to grow, which indicates a decrease in the competitiveness of Ukrainian products and the risks of losing share in the domestic market.

Conclusions. In general, it can be concluded that the dairy industry of Ukraine needs a new approach to development strategy, focused not only on stabilization, but also on the formation of new efficiency models, investment attractiveness, export orientation and technological renewal. In this context, there is an urgent need for clear, substantiated tools for assessing the level of enterprises' development, which will allow differentiating support, planning development measures, identifying growth potential and forming a holistic policy in the industry.

References

1. Tvarynnystvo [Livestock]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rnk/sg_u/tvar_u.html (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
2. Kil'kist' diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2023) [Number of operating enterprises

- by types of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises (2010-2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
3. Kil'kist' zainiatykh pratsivnykiv u sub'iektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diial'nosti u 2010-2023 rokakh [Number of employed workers at economic entities by types of economic activity in 2010-2023]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/kzpsg_ek_2010_2021.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
4. Produktivnist' pratsi v pidpriemstvakh molochnoi promyslovosti za 2010-2023 rr. [Labor productivity at dairy industry enterprises for 2010-2023]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/pp_sgp/pp_sgp_10-23.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
5. Kapital'ni investysii pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2012-2023) [Capital investments of enterprises by types of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises1 (2012-2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsmm_2010_2020ue.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
6. Obsiah vyroblenoi produktsii (tovariv, posluh) sub'iektiv hospodariuvannia molochnoi promyslovosti Ukrainy u 2013-2023 rokakh [Volume of produced goods (products, services) of economic entities of the dairy industry of Ukraine in 2013-2023]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/o_vpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
7. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) sub'iektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diial'nosti (2010-2023) [Volume of sold goods (products, services) of economic entities by types of economic activity (2010-2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
8. Chystyi prybutok (zbytok) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2023) [Net profit (loss) of enterprises by types of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises (2010-2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/chpr_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
9. Rentabel'nist' operatsiinoi ta usiei diial'nosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2023) [Profitability of operating and overall activities of enterprises by types of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises (2010-2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/rodp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].
10. Tovarna struktura zovnishn'oi torhivli Ukrainy [Commodity structure of foreign trade of Ukraine]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh_tszt2_025_u.html (data zvernennia: 19.12.2024) [in Ukrainian].

Received 17.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) – доктор економічних наук, доцент, професорка кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>; e-mail: mariya.maslak@khpi.edu.ua

Фоцій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia) – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e-mail: mariia.foshchii@khpi.edu.ua

*С.С.НІСФОЯН, А.А.НЕМНЕНКО***КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ЛОГІСТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад і практичних аспектів подолання корупційних ризиків у сфері логістики підприємств та їхньому впливу на конкурентоспроможність. Розкрито сутність корупційних проявів у логістичних процесах, охарактеризовано їх форми на різних етапах логістичного ланцюга: постачання, складання, транспортування, митного оформлення та реалізації продукції. Виокремлено найбільш уразливі для зловживань ділянки, зокрема вибір постачальників, укладання контрактів, управління запасами та взаємодію з контролюючими органами. Обґрунтовано вплив таких ризиків на витрати, репутацію та інвестиційну привабливість підприємств, що функціонують в умовах відкритої конкуренції.

Проаналізовано сучасні інструменти запобігання корупційним проявам у логістиці, зокрема, впровадження системи комплаєнсу, сертифікації антикорупційного менеджменту відповідно до стандарту ISO 37001, цифровізація логістичних процесів, автоматизація закупівель, застосування систем контролю як ключового елементу системи запобігання зловживанням. Наведено практичні кейси з українського та міжнародного бізнес-середовища, які демонструють ефективність або недосконалість існуючих підходів у запобіганні корупційним практикам. Розглянуто вплив корпоративної культури доброчесності на формування довгострокової конкурентної переваги підприємств.

Особливу увагу приділено взаємозв'язку між зниженням корупційних ризиків і підвищенням конкурентоспроможності: шляхом оптимізації витрат, зростання рівня довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів, формування сталої репутації, зменшення регуляторного тиску. Оцінено вплив антикорупційних заходів на ефективність логістичних рішень, адаптивність підприємств до глобальних викликів, а також на інтеграцію у міжнародні ланцюги постачань. Аргументовано необхідність стратегічного підходу до управління доброчесністю у логістиці, що передбачає синергію технологій, внутрішнього регламентування, навчання персоналу та партнерства з державними й недержавними інституціями. Доведено, що впровадження комплексної антикорупційної політики у сфері логістики створює сприятливі передумови для формування ефективних, стійких і конкурентоздатних логістичних систем підприємств. У контексті післявоєнного відновлення економіки України та інтеграції до європейського ринку подолання корупційних ризиків у логістиці виступає ключовою умовою не лише ефективного функціонування бізнесу, а й національної економічної безпеки.

Доповненої уваги заслуговує кадровий аспект забезпечення антикорупційної стійкості логістичних систем. Виявлено, що ключову роль у зниженні корупційних ризиків відіграє підвищення кваліфікації працівників, формування антикорупційної свідомості, чіткий розподіл обов'язків і впровадження внутрішніх етичних кодексів. Запропоновано рекомендації щодо формування компетентнісного профілю логіста з урахуванням вимог доброчесності: здатність ідентифікувати ризики, застосовувати інструменти прозорості, взаємодіяти з системами електронного моніторингу. Зроблено висновок про доцільність інтеграції антикорупційного компонента в системи управління якістю підприємств та програми підготовки логістичних фахівців на рівні вищої освіти.

Ключові слова: логістика підприємств, антикорупційна політика, доброчесність, корупційні ризики, внутрішній контроль, конкурентоспроможність, комплаєнс, цифровізація логістики, блокчейн, логістичний менеджмент.

*S.S.NISFOYAN, A.A.NEMNENKO***CORRUPTION RISKS IN ENTERPRISE LOGISTICS: PREVENTION TOOLS AND THEIR IMPACT ON COMPETITIVENESS**

The article is devoted to the study of theoretical and methodological foundations and practical aspects of overcoming corruption risks in the logistics sector of enterprises and their impact on competitiveness. The essence of corruption manifestations in logistics processes is revealed; their forms at various stages of the supply chain—procurement, warehousing, transportation, customs clearance, and product sales—are characterized. The most vulnerable areas to abuse are highlighted, including supplier selection, contract negotiation, inventory management, and interaction with regulatory authorities. The negative consequences of corruption risks on operational costs, reputational image, and investment attractiveness of enterprises operating under conditions of open competition are substantiated.

Modern tools for preventing corruption in logistics are analyzed, particularly the implementation of compliance systems, certification of anti-corruption management according to ISO 37001, digitalization of logistics processes, automation of procurement, the use of AI-based control systems, logistics operations auditing, and ensuring transparency through blockchain technologies. The role of internal control as a key element of corruption prevention is disclosed. Practical case studies from Ukrainian and international business environments are presented to demonstrate the effectiveness or shortcomings of existing approaches in countering corruption practices. The impact of an organizational culture of integrity on the long-term competitive advantage of enterprises is examined.

Special attention is paid to the correlation between reducing corruption risks and enhancing competitiveness. It is shown that reducing corruption contributes to optimizing costs, increasing the level of trust from partners, investors, and customers, improving the enterprise's reputation, and reducing regulatory pressure. The article assesses the influence of anti-corruption measures on the efficiency of logistics decisions, enterprise adaptability to global challenges, and integration into international supply chains. The need for a strategic approach to integrity management in logistics is argued, involving a synergy of technological solutions, internal regulations, employee training, and partnerships with governmental and non-governmental institutions.

A separate focus is placed on the human resources dimension of ensuring the anti-corruption sustainability of logistics systems. The article reveals that enhancing employee qualifications, developing anti-corruption awareness, implementing ethical codes of conduct, and clearly defining roles and responsibilities are all critical to mitigating risks. Recommendations are provided regarding the formation of a competence profile for logistics specialists in the context of integrity requirements: the ability to identify risks, apply transparency tools, interact with electronic monitoring systems, and use modern digital platforms.

The study emphasizes the relevance of integrating anti-corruption elements into enterprise quality management systems and higher education programs for logistics professionals. It proposes the inclusion of anti-corruption training modules in professional development and university curricula to cultivate a new generation of specialists capable of resisting unethical practices and maintaining transparency throughout the supply chain. Moreover, the research highlights the importance of developing regulatory support and policy measures at the national level to encourage transparent business practices in the logistics sector. Legislative initiatives aimed at simplifying administrative procedures, digital transformation of customs and procurement processes, and ensuring public access to data on logistics contracts and tenders are identified as critical factors in shaping a competitive and corruption-resistant business environment.

The article also explores the implications of post-war recovery and European integration for the Ukrainian economy, emphasizing that the elimination of corruption risks in logistics is not only a matter of business efficiency but also a fundamental prerequisite for national economic security. The

implementation of comprehensive anti-corruption strategies in the logistics sphere creates favorable preconditions for the formation of effective, resilient, and competitive enterprise logistics systems. In this context, the authors conclude that fighting corruption in logistics must become an integral part of the strategic management of enterprises, involving all levels of decision-making and operational execution. Strengthening integrity, improving transparency, and embedding preventive mechanisms into logistics management processes will ensure sustainable growth and better global integration of Ukrainian enterprises in the long run.

Additionally, the study emphasizes the role of public-private cooperation in shaping a transparent logistics ecosystem. It argues that joint initiatives between business associations, civil society organizations, and governmental bodies can foster accountability and minimize opportunities for corruption. By establishing independent monitoring mechanisms, engaging stakeholders in policy dialogue, and promoting best practices across industries, Ukraine can accelerate its progress toward a resilient and corruption-free logistics sector. Such partnerships are especially important in the context of Ukraine's accession to the EU, where adherence to strict transparency and compliance standards is both a prerequisite and a strategic advantage.

Keywords: enterprise logistics, anti-corruption policy, integrity, corruption risks, internal control, competitiveness, compliance, digitalization of logistics, blockchain, logistics management.

Постановка завдання. Нинішній стан розвитку логістичних систем українських підприємств характеризується одночасним зростанням вимог до ефективності логістичних процесів та необхідністю забезпечення доброчесності у взаємодії між усіма учасниками ланцюгів постачання. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації, післявоєнного відновлення економіки та розширення глобальних ризиків підприємства змушені шукати шляхи до підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації витрат, підвищення прозорості операцій, запровадження інноваційних технологій та дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу. Разом з тим, одним із найменш досліджених, але критично важливих факторів, що впливають на ефективність логістики, є корупційні ризики, які виникають на всіх рівнях логістичних операцій – від планування закупівель до взаємодії з контролюючими органами. Вони спричиняють втрати ресурсів, погіршення репутації, зниження інвестиційної привабливості та ускладнюють інтеграцію у міжнародні ланцюги постачань.

Актуальність дослідження проблем корупційних ризиків у логістиці підприємств обумовлена зростаючим значенням прозорості, ефективності та доброчесності у веденні бізнесу в умовах глибоких трансформацій національної економіки. Післявоєнне відновлення України, поглиблення євроінтеграції та глобалізація ринків вимагають від підприємств не лише оптимізації витрат, а й мінімізації корупційних ризиків, які знижують конкурентоспроможність, призводять до втрат ресурсів та формують негативний імідж. Впровадження сучасних цифрових технологій у логістику – блокчейн, SCM-систем, аналітики Big Data – дозволяє підвищити прозорість і керованість логістичних операцій. Проте ефективне застосування цих інструментів вимагає наявності професійних кадрів, здатність інтегрувати технічні та етичні підходи в управління. Саме тому розвиток професійної компетентності фахівців та формування культури доброчесності в логістиці набуває стратегічного значення. Корупційні ризики, що виникають у процесах закупівель, складання, транспортування та взаємодії з контролюючими органами, залишаються малодослідженими, хоча їхній вплив є системним. Таким чином, дослідження корупційних ризиків у логістиці, механізмів їх запобігання та впливу на ефективність і конкурентоспроможність підприємств є актуальним та своєчасним, особливо в контексті

відбудови економіки та інтеграції у європейський економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за останні роки свідчить про посилення інтересу до проблематики логістичного менеджменту, цифровізації бізнес-процесів, протидії корупційним ризикам та забезпечення ефективності підприємницьких структур в умовах трансформації економіки. Значну увагу питанням формування логістичних стратегій та їх ролі у загальній стратегії розвитку підприємства приділяють Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. [2], які розглядають логістику як ключовий елемент досягнення конкурентних переваг. Цифровізація логістичних і кадрових процесів аналізує Бялошицький М.О. [4], розглядаючи впровадження HR-рішень як чинник оптимізації управлінських функцій. у свою чергу, Стець О. та Лазаренко І. [10] досліджують застосування систем бізнес-аналітики та технологій Big Data для управління логістичними потоками.

Паралельно з логістичною ефективністю, у наукових дослідженнях простежується нагальна увага до подолання корупційних загроз у сфері державного управління та митної справи. Зокрема, Антоненко В. і Сервачук М. [1] досліджують корупційні ризики при державних закупівлях, акцентуючи їх вплив на фінансову безпеку держави. Семенюк І.Ю. [9] висвітлює міжнародний досвід і національні виклики у сфері боротьби з корупцією в Україні, а Фляджинська О. [11] звертає увагу на антикорупційні механізми у підприємницькому середовищі.

Варто зазначити, що попри наявність вагомих наукових напрацювань у кожному з наведених напрямів комплексного підходу, який би поєднував розвиток логістичної інфраструктури з антикорупційними механізмами управління та підвищенням професійної компетентності фахівців, поки що бракує. Це й обумовлює потребу у подальшому науковому осмисленні інтегрованих моделей доброчесного управління в логістичному підприємстві.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до модернізації логістичного менеджменту в торговельному підприємстві України в умовах посткризового відновлення економіки, інтеграції до європейського простору та необхідності підвищення кадрової спроможності. Основний акцент зроблено на синергії між цифровізацією логістичних процесів, скорочення витрат, забезпечення прозорості управління та розвиток професійних навичок фахівців.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких наукових завдань:

- розкрити сучасне бачення логістичного менеджменту як багатофункціонального інструменту управління в умовах трансформації економіки;
- провести критичний аналіз структури витрат у логістичних системах торговельного сектору та виявити ключові чинники їх зниження;
- дослідити роль цифрових інструментів (ERP-систем, Big Data, хмарні технології) у підвищенні ефективності логістичних рішень;
- вивчити стан та перспективи розвитку професійних компетентностей кадрів у сфері логістики з урахуванням міжнародного досвіду;
- систематизувати корупційні ризики, що виникають у логістичних процесах, та розробити пропозиції щодо їх запобігання;
- сформулювати пропозиції щодо інтеграції принципів доброчесності, економічної ефективності та цифрової трансформації в систему логістичного управління.

Виклад основного матеріалу. Розвиток логістичного менеджменту у сфері торговельного підприємництва в Україні на сучасному етапі відбувається під впливом глибоких економічних, технологічних та інституційних змін. Основні вектори цього процесу – це оптимізація витрат, цифрова трансформація логістичних процесів, підвищення вимог до фахової підготовки кадрів та необхідності протидії системним корупційним ризикам, зокрема у сфері митних процедур і державних закупівель. Сучасне бачення логістичного менеджменту передбачає перехід від лінійного управління ланцюгами постачань до стратегічного мислення в категоріях бізнес-моделі, аналітики даних, клієнтоорієнтованості та прозорості.

Під логістичним менеджментом слід розуміти систему цілеспрямованих дій з організації потоків ресурсів, що охоплюють не лише товарно-матеріальні, а й інформаційні, фінансові та кадрові компоненти. У

контексті торговельного підприємництва логістика виконує функцію сполучної ланки між постачальником і споживачем, забезпечуючи адаптацію до змін у попиту, умовах постачання, вартості ресурсів і коливань ринку. Особливої актуальності набуває орієнтація на клієнта та створення цінності на всіх етапах логістичного ланцюга.

У роботах сучасних дослідників, таких як Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. [2], акцент зроблено на важливості інтегрованої логістичної стратегії, що поєднує маркетинговий підхід із логістичною оптимізацією. Такий підхід дозволяє досягти кращої адаптивності бізнесу до зовнішніх умов та побудови ефективної моделі управління ланцюгами постачань. Також актуальним є впровадження логістики 4.0, що базується на цифрових технологіях: сенсорах, IoT, хмарних обчисленнях, Big Data та автоматизованих системах.

Витрати в логістичних системах є ключовим індикатором ефективності підприємства. Їхнє зниження можливе за рахунок оптимізації маршрутів доставки, вибору раціональних моделей складування, автоматизації обліку, а також зменшення витрат і простоїв. На практиці це означає реалізацію таких підходів, як:

- *lean-логістика* – зосередження на усуненні всіх видів витрат;
- *ЛІТ* – скорочення запасів і зменшення витрат на зберігання;
- *TCO (Total Cost of Ownership)* – облік повної вартості володіння;
- *cross-docking* – мінімізація часу перебування товару на складі;
- *ABC/XYZ-аналіз* – пріоритезація ключових груп товарів і постачань.

Представлена схема на рисунку демонструє ключові стратегії зниження витрат у логістиці, які вже довели свою ефективність у світовій та українській практиці.

Зниження витрат у логістичних системах



Рисунок – Зниження витрат у логістичних системах

Джерело: схема укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [2]

Застосування таких методів, як *lean-логістика*, *ЛІТ*, *ТСО*, *cross-docking* та *ABC/XYZ-аналіз* дозволяє підприємствам системно зменшити витрати, підвищити гнучкість логістичних операцій і швидше реагувати на запити ринку. Кожен з підходів має власні переваги і сферу застосування, але саме їх комплексне впровадження забезпечує максимальний ефект. Таким чином, інтеграція цих інструментів у логістичний менеджмент стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств у динамічному економічному середовищі.

Зокрема, Бондаренко В. [3] у своїй праці обґрунтовує маркетингово-логістичне управління як інструмент підвищення інструментів підвищення економічної ефективності підприємницьких структур. Поєднання маркетингових інструментів із логістичними розрахунками дозволяє підвищити точність прогнозування попиту і зменшення витрат на рівні стратегічного планування.

Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові технології в логістичне управління. Це охоплює такі напрями, як:

- автоматизоване управління складами (WMS);
- оптимізація маршрутів доставки через TMS;
- ERP-системи для інтегрованого контролю витрат;
- застосування штучного інтелекту для прогнозування;
- Big Data для виявлення закономірностей поведінки споживачів і закупівель;
- блокчейн для забезпечення прозорості угод і ланцюгів поставок.

Проблема корупційних ризиків залишається однією з найбільш деструктивних для логістичного управління, особливо на етапах державних закупівель і митного оформлення. Це створює додаткові витрати, знижує ефективність ланцюгів постачань, руйнує довіру до інституцій. За даними дослідження Антоненка В. та Сервачука М. [1], корупційні ризик у сфері держзакупівель безпосередньо загрожують фінансовій безпеці держави та створюють нерівні умови для учасників ринку.

Аналогічно, Савенкова В.Г. та Лисенко І.І. [8] акцентують на тому, що маніпуляції при митному оформленні створюють бар'єри для легального бізнесу. Протидія цим явищам вимагає поєднання електронного декларування, автоматизованого аналізу ризиків, цифрового моніторингу угод, антикорупційного комплаєнсу та вдосконалення нормативно-правового регулювання.

Галат Л.М. [5] розглядає логістичний менеджмент як інструмент ефективності діяльності підприємства, наголошуючи на необхідності постійного підвищення кваліфікації кадрів. Ерфан В.Й. у співавторстві з Ридошем С.В. та Осадчуком О.Р. [6] звертають увагу на ризики в логістиці, які повинні вміти передбачити та мінімізувати професійно підготовлені логісти.

У межах дослідження логістичного менеджменту, корупційних ризиків доречно запропонувати системні, практичні та водночас досяжні кроки, які можна реалізувати як на рівні підприємств, так і на рівні державної логістичної політики.

Передусім, в умовах загального подорожчання логістичних послуг та нестабільності ринкового середовища підприємствам доцільно запроваджувати етапну цифрову трансформацію своїх логістичних процесів. Це означає не просто впровадження окремих програм, а побудову єдиної цифрової логістичної архітектури: від моніторингу замовлень і автоматизації складування до прогнозування потреб із використанням систем бізнес-аналітики. За обмеженого бюджету невеликі компанії можуть починати з базових TMS і CRM-рішень із відкритим кодом, що дозволяє зменшити витрати на старті. Цифровізація має здійснюватися поетапно, з регулярним аналізом ефективності кожного впровадженого елемента.

Оптимізація витрат можлива також завдяки кооперації малих і середніх підприємств у логістичних ланцюгах. Формування логістичних кластерів чи спільне використання складів, транспортних послуг, навіть логістичних менеджерів у форматі аутсорингу – це шлях до масштабного ефекту та зменшення питомих витрат. У країнах ЄС подібні моделі кооперації довели свою ефективність. В українських умовах це можливо через підтримку місцевої влади, торгово-промислових палат або донорських програм.

Щодо корупційних ризиків, то їх подолання можливе лише за умови радикального розширення використання автоматизованих та незворотних процедур. Рекомендується впровадити національну логістичну платформу з відкритим доступом, яка дозволить бачити ланцюг транспортування і всі транзакції в реальному часі. Застосування блокчейн-технологій у відслідковуванні переміщення товарів, а також електронних актів передачі може мінімізувати суб'єктивний вплив чиновника. Крім того, логістичним компаніям доцільно розробляти та впроваджувати антикорупційні політики на підприємницькому рівні, зокрема через комплаєнс-офіцерів або незалежний аудит.

Важливим кроком є переосмислення змісту професійної підготовки фахівців з логістики. Програми в університетах мають включати курси з цифрових технологій, етики бізнесу, управління ризиками, практичної логістики в умовах війни та післявоєнного відновлення. До навчання мають залучатися практики з український і міжнародних компаній, які вже впровадили передові технології. Також варто створити національну систему сертифікації логістичних менеджерів із можливістю проходження короткострокових онлайн-курсів, що дозволить підвищити професіоналізм у короткі терміни.

На макрорівні держава має взяти на себе функцію координатора відновлення та розвитку логістичної інфраструктури. Йдеться не лише про дороги чи залізниці, а про комплексний підхід до створення логістичних хабів, розвитку інтермодальних перевезень, цифрового обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга. У цьому контексті доцільно створити спеціалізовану державну стратегію логістичного розвитку, орієнтовану на післявоєнну

економіку, залучення інвестицій і відповідність стандартам ЄС.

На практичному рівні вдосконалення логістичного менеджменту в торгівельному підприємстві доцільно реалізувати через декілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, варто впровадити автоматизовані логістичні платформи, що дозволяють здійснювати планування та контроль логістичних процесів у режимі реального часу. На українських підприємствах досі поширене фрагментарне використання логістичних IT-рішень, натомість інтеграція ERP, WMS, TMS та CRM-систем у єдину цифрову архітектуру сприятиме прозорості, підвищенню швидкості обробки замовлень, ефективному управлінню запасами та оптимізації витрат.

Результати запровадження подібних рішень показують, що підприємства можуть зменшити логістичні витрати на 10-20%, скоротити час доставки на 15-30% та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Зокрема, логістика на основі даних (data-driver logistics) дозволяє здійснювати точне прогнозування попиту, аналіз завантаження складів та транспорту, а також визначити найменш витратні маршрути за допомогою алгоритмів машинного навчання.

По-друге, для зменшення витрат у логістичних системах торгівельних підприємств слід переглянути політику управління запасами. Перехід до моделі «just-in-time» та крос-докінг дозволяє скоротити витрати на зберігання, уникнути залежування товарів та зменшити ризик втрат через псування чи моральне старіння продукції. Для цього підприємствам необхідно посилити комунікацію з постачальниками та впровадити цифрові системи відстеження поставок, що забезпечать точну координацію в ланцюгу постачання.

Третім важливим практичним напрямом є формування внутрішньої системи моніторингу корупційних ризиків у логістичних і суміжних процесах. Згідно з дослідженнями Антоненка В. і Сервачука М. [1], критичними точками є процедури державних закупівель, митного оформлення та договірної взаємодії з підрядниками. Упровадження антикорупційного комплаєнсу, зовнішніх аудитів і цифрового документообігу з відкритим доступом до логістичних контрактів та тендерів дозволяє не лише знизити рівень зловживань, але й підвищити довіру до підприємства з боку партнерів та інвесторів.

Узагальнюючи основні виклики, з якими стикається логістичне управління в українському торгівельному підприємстві, доцільно представити практичні напрями їх подолання, які базуються на систематизації наукових підходів, сучасних методик управління та аналізі реальних прикладів функціонування логістичних систем. Наведена нижче таблиця 1 містить пропозиції щодо вдосконалення логістичного менеджменту з акцентом на чотири ключові блоки: оптимізацію витрат, цифрову трансформацію, розвиток професійних компетентностей та мінімізацію корупційних ризиків.

Актуальність перегляду системи логістичного менеджменту обумовлюється не лише економічними чи технологічними факторами, а й трансформацією глобального бізнес-середовища, в якому українські підприємства прагнуть утримувати конкурентні позиції. Логістика перестає бути лише інструментом оперативного управління ресурсами – вона дедалі частіше виступає як фактор стратегічної переваги, що формує гнучкість, клієнтоорієнтованість та економічну стійкість підприємства.

Таблиця 1 – Практичні інструменти вдосконалення логістичного менеджменту

Напрямок удосконалення	Конкретні інструменти	Очікуваний результат
Цифрова логістика	Впровадження ERP, WMS, TMS, CRM; використання Big Data-аналітики, хмарних сервісів, IoT	Підвищення прозорості процесів, зниження логістичних витрат, підвищення доставки
Оптимізація витрат у ланцюгу поставок	Моделі Just-in-Time, крос-докінг, ABC-аналіз витрат, управління загальною вартістю володіння (TCO)	Мінімізація складських витрат, зменшення надлишкових запасів, підвищення точності замовлень
Антикорупційна логістика	Впровадження комплаєнсу, цифровий документообіг, аудити логістичних процесів, відкритість тендерів	Зниження корупційних ризиків, зростання фінансової безпеки підприємства
Розвиток професійних компетенцій фахівців	Наставництво, тренінги, онлайн-освіта, сертифікація, обмін досвідом з міжнародними партнерами	Підвищення адаптивності персоналу до змін, зростання ефективності впровадження інновацій
Аналітична підтримка логістики	Створення логістичних аналітичних центрів, впровадження KPI, прогнозування ризиків	Прийняття рішень на основі даних, зниження операційних витрат, покращення управління ризиками
Екологічна та гнучка логістика	Використання екологічного транспорту, оптимізації маршруту, швидка адаптація до змін попиту	Зменшення негативного впливу на довкілля, стійкість до ринкових коливань

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1, 6, 8, 9, 11]

Ключовою проблемою є недостатній рівень інтеграції логістичних функцій у загальну стратегію підприємств. Багато компаній і далі розглядають логістику як другорядну операційну функцію, що унеможливило своєчасне реагування на зміни у попиту, зриви поставок або коливання витрат. У зв'язку з цим слід говорити про необхідність формування цілісної логістичної стратегії, яка узгоджується з маркетингом, фінансами, HR та IT-напрямами. Такий підхід дозволить адаптувати логістичну систему до потреб ринку та внутрішніх ресурсів підприємства.

Варто також врахувати, що за умов війни й повоєнного відновлення в Україні логістична інфраструктура зазнала суттєвих руйнувань, а логістичні маршрути в багатьох регіонах стали недоступними або ризикованими. Це диктує потребу у формуванні адаптивних моделей логістики на основі сценарного планування, яке дозволяє обирати найефективніші шляхи транспортування залежно від без пекової ситуації, сезонних чи економічних чинників. Доцільним є створення резервних маршрутів, використання комбінованих логістичних каналів, зокрема залізничного та водного транспорту, і посилення логістичних ланцюгів на регіональному рівні.

З огляду на поширення корупційних ризиків, які знижують ефективність логістичних рішень, важливою є активізація боротьби з непрозорими механізмами ухвалення рішень, особливо у сфері державного регулювання, закупівель і митного оформлення. У цьому напрямі перспективними є рішення, що передбачають цифрову верифікацію транзакцій, використання систем електронного документообігу, спрощення процедур перевірок та контроль із боку незалежних платформ. Як свідчить практика, впровадження таких інструментів сприяє не лише зниженню рівня зловживань, але й прискоренню логістичних процесів і зменшенню адміністративного навантаження.

Не менш важливою є модернізація кадрового потенціалу логістичних підрозділів. Професійна компетентність менеджерів і логістів повинна відповідати новим викликам – цифровізації, роботизації, переходу до сервісно-орієнтованих моделей взаємодії з клієнтами. Сьогодні недостатньо володіти лише технічними навичками – потрібні аналітичні здібності, системне мислення, управління ризиками, комунікаційна гнучкість. У цьому контексті ефективним є партнерство бізнесу з освітніми установами та розвиток корпоративного навчання, зокрема – створення внутрішніх логістичних академій на підприємствах, онлайн-платформ для самостійного розвитку, залучення зовнішніх експертів.

Орієнтуючись на антикорупційний компоненту логістичному менеджменті підприємництва, важливо звернути увагу на практичні кейси, які демонструють, як впровадження принципів доброчесності та прозорості може зменшити ризики зловживань і підвищити ефективність бізнес-процесів.

Українська система електронних закупівель *Prozorro* стала прикладом реального антикорупційного інструменту в логістичних процесах державного та корпоративного рівня. Завдяки впровадженню відкритих тендерів, доступу до документів, автоматизованого відстеження рішень та нагляду громадськості, вдалося зменшити вплив «ручного» управління та створити конкурентне середовище. Це призвело до заощадження державних коштів і зниження рівня зловживань при логістичних закупівлях (транспорт, послуги складування, постачання ресурсів).

Багато приватних логістичних підприємств, особливо ті, що працюють на міжнародному ринку (наприклад, *Nova Poshta*, *Meest Express*, *DPD Україна*), впровадили антикорупційні політики та внутрішні кодекси етики. У складі таких програм: механізми захисту викривачів, інструменти внутрішнього аудиту, обов'язкова перевірка контрагентів на доброчесність та розмежування повноважень при закупівлях. Це дозволяє уникати конфлікту інтересів та схем із завищенням вартості логістичних послуг.

Важким джерелом корупційних ризиків залишаються логістичні операції, пов'язані з митним оформленням. Як зазначають Савенкова В.Г. та Лисенко І.І. [8], типовими проявами є затягування оформлення, неформальні побори або маніпулювання з митною вартістю. У відповідь на ці загрози уряд України запровадив єдине вікно для митних процедур, що дозволило автоматизувати перевірки документів і скоротити контракт із посадовцями. Проте механізм ще потребує доопрацювання та цифрового посилення.

Використання блокчейн-технологій для простежуваності товарів у логістиці стало революційним рішенням. Наприклад, компанії *Maersk* і *IBM* реалізували проєкт *TradeLens*, де дані про рух товарів не можуть бути змінені безслідно. Це мінімізує можливості для фальсифікацій, зменшує ймовірність корупційних дій при транзиті та зберіганні товарів, забезпечуючи доброчесність усіх учасників ланцюга поставок.

Інтеграція системи відкритих державних реєстрів (наприклад, *ЄДР*, *Prozorro*, *eData*) в логістичні бізнес-процеси дозволяє отримувати достовірну інформацію про постачальників, попередні закупівлі, наявні дозволи та податкові борги. Це дає можливість уникати недоброчесних контрагентів, будувати надійні партнерські відносини та захищати компанію від репутаційних ризиків.

Таким чином, подолання корупційних ризиків у сфері логістики потребує системних змін – від цифровізації митних процедур до впровадження механізмів антикорупційного комплаєнту. Водночас не менш важливою є розбудова культури доброчесності на рівні фахівців, керівників і партнерів. Результатом такого підходу стає не лише підвищення ефективності логістичного менеджменту, а й формування стійкого бізнесу, здатного протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

У країнах із розвинутою економікою логістичні системи давно стали об'єктом стратегічного управління. Однак у центрі уваги західних підходів – не лише технологічна досконалість, а й управління прозорістю процесів. Нижче наведено приклади, що демонструють ефективну взаємодію між оптимізацією витрат і боротьби з корупційними ризиками у сфері логістики.

Порт Роттердам в Нідерландах – один із найінноваційніших логістичних хабів світу. Його система управління ланцюгами постачання побудована на принципі повної цифровізації:

- прозорість витрат і платежів – усі фінансові операції автоматизовані, що знижує ймовірність неофіційних платежів;

- впроваджено систему Portbase – централізовану цифрову платформу, що синхронізує дії між перевізниками, митницями, логістичними операторами;

- висока точність даних дозволяє зменшити витрати на простой, перенавантаження складів та зброї в доставці.

Така система не лише оптимізує витрати до 25% на кожну операцію, а й забезпечує абсолютну простежуваність, мінімізуючи корупційні ризики.

Швеція – одна з найбільш доброчесних країн за рейтингами Transparency International. Тут логістичне управління інтегроване з системою *зелених державних закупівель*, що:

- унеможливає непрозоре обрання постачальників завдяки *автоматизованим екосертифікатам*;

- пріоритет віддається перевізникам, що впроваджують *технології скорочення вуглецевого сліду* та GPS-контроль маршрутів.

- у межах закупівель впроваджено «енергетичний аудит», який показує не лише вартість, а й ресурсне навантаження, що не дозволяє приховати «накручені» витрати.

Такий підхід знижує витрати на державну логістику до 18% і дозволяє відслідковувати кожну транзакцію в режимі реального часу.

У Сінгапурі логістичні компанії активно впроваджують AI-аналітику, а саме перебувають під наглядом системи LogiTrust AI. Вона аналізує поведінкові аномалії у логістичних ланцюгах постачання, виявляє ризикові транзакції та потенційно корумпованих конкурентів, надає миттєві звіти для державних контролюючих органів.

Це дозволяє підприємствам та держструктурам уникати співпраці з недоброчесними підрядниками, знижуючи фінансові втрати та покращуючи репутацію логістичних партнерів. Як наслідок – понад 30% зменшення ризиків зловживань у сфері постачань державного сектору.

Компанія YCH Group, один із лідерів логістики Південно-Східної Азії, використовує систему моніторингу на основі штучного інтелекту, яка фіксує невідповідності у витратах на перевезення, складування та паливо. Якщо вартість послуг перевищує допустимий поріг, система автоматично блокує транзакцію до підтвердження внутрішньою

службою контролю. Такий підхід дозволив знизити тіньові витрати майже на 25% за два роки.

Німеччина з 2023 року запровадила *Supply Chain Due Diligence Act* (закон про належну обачність у ланцюгах поставок), який зобов'язує компанії не лише оптимізувати логістику, але й гарантувати, що вся ланка постачання не містить порушень доброчесності. У контексті логістики це означає аудит витрат, відкриті контракти з підрядниками та цифрові трекінгові системи, які можна переглянути на вимогу регулятора. Закон дозволяє штрафувати компанії, які укладають логістичні угоди з фірмами, що мають сумнівну репутацію або фіктивну діяльність.

Канада впровадила *публічну систему доброчесності постачальників* (Supplier Integrity Database), в якій фіксуються всі контракти, що виконуються логістичними компаніями для урядових структур. Якщо компанія була помічена у завищенні витрат, недостовірному декларуванні або конфлікті інтересів, її виключають з бази допущених до державних контрактів на 5 років. Крім того, сертифікація ISO 37001 щодо боротьби з корупцією стала стандартом для участі в міжнародних тендерах у логістиці.

Окремої уваги потребує питання формування культури доброчесності в логістичних системах. У міжнародній практиці дедалі частіше використовуються механізми прозорого контрагування, системи аудиту третіх сторін, а також незалежні механізми верифікації виконання логістичних угод. Наприклад, у Нідерландах, Польщі та Чехії активно застосовується принцип «відкритих логістичних ланцюгів», що передбачає цифровий моніторинг усіх етапів переміщення товарів – від моменту закупівлі до кінцевої поставки. Такі системи інтегруються з відкритими державними порталами, що мінімізує ризики підтасування документів і викривлення обсягів поставок.

У контексті України надзвичайно перспективною виглядає імплементація системи логістичного комплаєнсу (compliance), яка не лише фіксує ключові контрольні точки логістичного процесу, а й дозволяє автоматично виявляти «аномалії» - наприклад, нетипові затримки, зміну маршрутів, надмірні витрати на зберігання чи транспортування. Сучасні алгоритми на основі big data та AI здатні адаптивно виявляти навіть приховані форми корупційного втручання, зокрема за моделлю ризик-індикаторів [10].

Крім того, важливо інтегрувати механізми інституційного навчання для працівників логістичного сектору щодо стандартів антикорупційної поведінки. Такий підхід активно використовується у країнах Балтії, де працівники зобов'язані щорічно проходити сертифіковане навчання з доброчесності та відповідального управління ланцюгами постачання.

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз української та зарубіжної практики реалізації антикорупційних підходів у логістичному менеджменті, орієнтований на ключових елементах корпоративної доброчесності, прозорості та зниження корупційних ризиків.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз української та зарубіжної практики антикорупційних підходів у логістичному менеджменті

Критерії	Українська практика	Зарубіжна практика
Наявність антикорупційної політики в компаніях	Часто формальна, впроваджується у великих компаніях через вимоги міжнародних партнерів	Обов'язкова для більшості компаній. Наявність чітко прописаних кодексів етики, політик конфлікту інтересів
Цифровізація логістичних процесів	Часткове впровадження електронного документообігу, ризики маніпуляцій у ручному обліку	Повна автоматизація: використання ERP, SCM-систем, контроль транзакцій в режимі реального часу
Прозорість закупівель	Система Prozorro знижує ризики, але існує проблема обхідних схем і маніпуляцій	Електронні платформи з відкритим доступом, аудит сторонніми компаніями, система чорних списків постачальників
Підзвітність і моніторинг персоналу	Внутрішній контроль обмежений, ризики змов постачальників з менеджерами	Впроваджені комплаєнс-служби, політика «двох підписів», регулярні перевірки, персональна відповідальність керівників
Захист викривачів	Недостатньо захищені, іноді зазнають тиску	Впроваджені захисні механізми (анонімність, правова підтримка), активна позиція держави щодо захисту викривачів
Навчання персоналу з доброчесності	Епізодичне, найчастіше — формальне; не включено в стандартну підготовку	Обов'язкова складова корпоративної культури, регулярні тренінги з етики, антикорупції, доброчесності
Санкції за порушення	Здебільшого дисциплінарні, часто не застосовуються через неефективність контролю	Суворі санкції: звільнення, кримінальна відповідальність, репутаційні та фінансові наслідки
Роль громадськості та ЗМІ	Активна участь у виявленні корупції, але обмежений доступ до інформації	Прозорість на всіх рівнях, відкриті дані, незалежні аналітичні платформи та ЗМІ як елементи громадського контролю

Джерело: розроблено авторами

Дослідження практик логістичного управління у країнах з високим рівнем доброчесності демонструє те, що ефективне зниження витрат у логістичних системах є неможливим без системного впровадження цифрових технологій, прозорих стандартів закупівель та антикорупційного моніторингу. Країни, описані вище, довели, що логістика – це не лише питання економії ресурсів, а й інструмент формування довіри, відкритості й сталого розвитку.

Для України це означає, що вдосконалення логістичного менеджменту має здійснюватися не лише в техніко-економічному, а й в інституційному та етичному вимірах. Уроки зарубіжних країн показують, що навіть у складних ринкових умовах можна досягати високої ефективності, якщо є політична воля до прозорості та відповідальності у сфері управління постачаннями.

Рекомендаціями для України є:

- створення єдиної цифрової платформи логістичних процесів на рівні держави або галузей, яка б синхронізувала замовлення, складування, транспортування та фінансові операції з прозорою історією змін;
- впровадження антикорупційних аудитів у логістичних підрозділах підприємств і державних організацій – із застосуванням AI-аналізу ризиків та незалежного зовнішнього моніторингу;
- популяризація екологічних та етичних підходів у логістиці, включно з критеріями доброчесності при виборі постачальників, використанням сертифікованих логістичних партнерів і дотриманням принципів екоефективності;

– розвиток освітніх програм і професійної сертифікації фахівців з акцентом не лише на технічну компетентність, а й на управління доброчесністю, аудитом і цифровими системами;

– міжнародне партнерство та обмін практиками, зокрема через участь українських підприємств у пілотних програмах ЄС із цифрової логістики та прозорих ланцюгів постачання.

Таким чином, модернізація логістичного менеджменту в Україні має спиратися не лише на сучасні технології, а й на етичні стандарти управління, що дозволить не лише знизити витрати, а й збудувати довіру до національного бізнесу й державних інституцій. Це шлях до сталої економіки, орієнтованої на ефективність, прозорість і добробут суспільства.

Висновки. У межах проведеного дослідження розкрито сучасні підходи до логістичного менеджменту в торгівельному підприємстві, з акцентом на оптимізацію витрат, впровадження цифрових технологій і забезпечення прозорості управлінських процесів. Зазначено, що в умовах глобальних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та корупційних загроз, ефективність логістичних систем безпосередньо залежить від здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення й дотримуватись принципів доброчесності.

У результаті аналізу української та міжнародної практики виявлено, що саме інтеграція антикорупційної політики в логістику сприяє формуванню стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей. Встановлено, що зниження витрат можливе

не лише через технічну оптимізацію процесів, а й через зменшення «тіньових» схем, втрат через неефективне управління та упереджене прийняття рішень. У цьому контексті ключову роль відіграє розвиток логістичної доброчесності, запровадження комплаєнс-програм, цифрових платформ прозорості, регулярний моніторинг ризиків і підвищення професійних етичних стандартів.

Здійснено порівняльну характеристику практик України та провідних зарубіжних країн щодо запобігання корупції в логістиці, що дозволило виокремити прикладні моделі й адаптувати їх до українських реалій. Обґрунтовано ефективність таких інструментів, як ABC/XYZ-аналіз, lean-логістика, TCO та JT у поєднанні з системами цифрового контролю та відкритого доступу до контрактних даних.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних рекомендацій щодо формування прозорого логістичного середовища у сфері торгівлі, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу та підвищення кваліфікації фахівців в аспектах антикорупційного управління.

Список літератури

1. Антоненко В., Сервачук М. Корупційні ризики при державних закупівлях та їх вплив на фінансову безпеку держави. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-81-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-81-98).
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>.
3. Bondarenko V. Marketing and logistics management of business structures. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.
4. Бялошицький М. О. Цифровізація hr-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
5. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2023. № 16. С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
6. Ерфан В. Й., Ридош С. В., Осадчук О. Р. Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 1(61). С. 91–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95).
7. Ковальчук С. В., Шемчук К. В. Аналітичні патерни ринку логістичних послуг. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2024. № 80. С. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-09>.
8. Савенкова В. Г., Лисенко І. І. Корупційні ризики під час вчинення митних процедур. *Innovative views in European fundamental scientific-practical legal studies*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-179-4-34>.

9. Семенюк І. Ю. Правові та інституційні аспекти боротьби з корупцією в Україні: міжнародний досвід та національні виклики. *Корупційні ризики в Україні: актуальні шляхи їх недопущення та подолання*. 2024. С. 109–112. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-30>.
10. Стець О., Лазаренко І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням big data технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>.
11. Фляджинська О. Корупція в сфері підприємництва. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.

References (transliterated)

1. Antonenko V., Servachuk M. Corruption risks in public procurement and their impact on the financial security of the state. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2022. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-81-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-81-98).
2. Byba V.V., Pinchuk N.M., Marchenko V.O. Management of the development of logistics strategy as a component of the overall strategy of enterprise development. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>.
3. Bondarenko V. Marketing and logistics management of business structures. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.
4. Bialoshytskyi M.O. Digitalization of hr-processes at the enterprise. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. 2024. № 3 (75). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
5. Galat L.M. Logistics management as a tool for ensuring the efficiency of the enterprise. *Tavrian Scientific Bulletin. series: Economics*. 2023. № 16. С. 108-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
6. Erfan V. Y., Rydosh S. V., Osadchuk O. R. Economic essence of risk in logistics. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics»*. 2023. № 1(61). С. 91-95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95).
7. Kovalchuk S. V., Shemchuk K. V. Analytical patterns of the logistics services market. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2024. № 80. С. 73-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-09>.
8. Savenkova V. G., Lysenko I. I. Corruption risks during customs procedures. *Innovative views in European fundamental scientific-practical legal studies*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-179-4-34>.
9. Semenik I. Legal and Institutional Aspects of Fighting Corruption in Ukraine: International Experience and National Challenges. *Corruption risks in Ukraine: current ways to prevent and overcome them*. 2024. С. 109-112. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-30>.
10. Stets O., Lazarenko I. Business intelligence information systems using big data technologies. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 129-136. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>.
11. Fliadzhynska O. Corruption in the sphere of entrepreneurship. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.

Received 17.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 94-115-67, e-mail: nisfoyanss@gmail.com

Немненко Анастасія Андріївна (Nemnenko Anastasiia) – асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>; тел.: (096) 483-52-74; e-mail: nemnenko71@gmail.com

В.В. ЧАПАЙЛО**ПІДВИЩЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ**

У статті обґрунтовуються теоретико-практичні засади підвищення кібербезпеки банківського сектору в умовах активної цифрової трансформації економіки. Метою дослідження є виявлення взаємозв'язку між рівнем цифровізації банківської діяльності та ефективністю заходів кіберзахисту, а також визначення напрямів удосконалення захисних технологій і організаційних механізмів, що забезпечують інформаційну безпеку банків. Для досягнення мети використано комплексний підхід, який включає аналіз сучасних кіберзагроз, огляд нормативно-правової бази, оцінку технологічних рішень, а також вивчення міжнародного досвіду у сфері інформаційної безпеки фінансових установ. У результаті дослідження встановлено, що процес цифровізації банківської системи супроводжується зростанням складності IT-інфраструктури, збільшенням кількості вразливих точок доступу і обсягів оброблюваних даних, що значно підвищує ризики кібератак. Враховуючи це, ефективний кіберзахист можливий лише за умови впровадження інноваційних технологій, серед яких системи раннього виявлення та реагування на інциденти інформаційної безпеки, зокрема Security Information and Event Management (SIEM) і User and Entity Behavior Analytics (UEBA), а також застосування архітектури нульової довіри, багатофакторної автентифікації і криптографічних методів захисту даних. Досліджено роль міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001, у формуванні системи управління інформаційною безпекою, що дозволяє підвищити рівень кіберстійкості банківських установ. Проаналізовано досвід провідних країн, зокрема Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки, Японії та Південної Кореї, які демонструють ефективні моделі організації кібербезпеки фінансового сектору на основі міжгалузевої координації, впровадження передових стандартів і розвитку центрів реагування на інциденти. Значну увагу приділено діяльності Національного банку України у сфері кіберзахисту, а також необхідності посилення міжвідомчої співпраці, удосконалення нормативної бази і підвищення цифрових компетенцій працівників банків. Висновки дослідження підкреслюють, що лише комплексний підхід, який поєднує технічні інновації, нормативно-правове регулювання та управлінські рішення, сприяє формуванню надійної та стійкої банківської системи в умовах сучасної цифрової економіки.

Ключові слова: кібербезпека банків, цифрова трансформація, інформаційна безпека, системи виявлення інцидентів, архітектура нульової довіри, міжнародні стандарти, кіберзагрози, кіберстійкість, цифрові компетенції.

V.CHAPAILO**IMPROVING CYBERSECURITY OF BANKS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF PROCESSES**

The article substantiates the theoretical and practical foundations for enhancing cybersecurity in the banking sector amid the active digital transformation of the economy. The study aims to identify the relationship between the level of digitalization in banking activities and the effectiveness of cybersecurity measures, as well as to determine directions for improving protective technologies and organizational mechanisms that ensure information security in banks. To achieve this goal, a comprehensive approach was applied, including the analysis of current cyber threats, review of regulatory frameworks, evaluation of technological solutions, and examination of international experience in financial institutions' information security. The research findings reveal that the process of digitalizing the banking system is accompanied by increasing complexity of IT infrastructure, a growing number of vulnerable access points, and expanded volumes of processed data, which significantly heighten cyberattack risks. Considering this, effective cybersecurity is possible only through the implementation of innovative technologies, including early detection and response systems such as Security Information and Event Management (SIEM) and User and Entity Behavior Analytics (UEBA), as well as the adoption of Zero Trust architecture, multi-factor authentication, and cryptographic data protection methods. The study also investigates the role of international standards, particularly ISO/IEC 27001, in forming an information security management system that enhances the cyber resilience of banking institutions. The experience of leading countries, including the European Union, the United States, Japan, and South Korea, is analyzed, demonstrating effective models of organizing financial sector cybersecurity based on intersectoral coordination, implementation of advanced standards, and development of incident response centers. Special attention is given to the activities of the National Bank of Ukraine in cybersecurity, as well as the need to strengthen interagency cooperation, improve the regulatory framework, and enhance the digital competencies of bank personnel. The study concludes that only an integrated approach combining technological innovation, regulatory governance, and management decisions contributes to building a reliable and resilient banking system in the context of the modern digital economy.

Keywords: banking cybersecurity, digital transformation, information security, incident detection systems, Zero Trust architecture, international standards, cyber threats, cyber resilience, digital competencies.

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки банківський сектор являється одним із ключових об'єктів впливу інноваційних технологій. Впровадження цифрових інструментів, таких як мобільний банкінг, відкриті API, хмарні платформи, аналітика великих даних, штучний інтелект, переосмислює й оновлює операційні процеси, моделі ведення бізнесу, а також підходи до взаємодії з клієнтами. Разом з тим цифровізація створює нові вектори вразливості, оскільки обсяги електронних даних збільшуються, IT-інфраструктура стає більш відкритою, а інтенсивність та складність кібератак зростає.

Особливо актуальним питанням у цьому контексті є забезпечення кібербезпеки банківського сектору. Кібератаки на фінансову систему не лише загрожують фінансовими втратами для окремих банків, а й несуть потенційні системні ризики для економіки в цілому.

За даними Національного банку України, протягом останніх років спостерігається зростання кількості кіберінцидентів у банківському секторі, попри покращення загальної технологічної спроможності установ [1]. Така ситуація актуалізує потребу у системному дослідженні взаємозв'язку між рівнем цифровізації та стійкістю банків до кіберзагроз.

Разом із тим, зростає роль міжнародних стандартів, практик та ініціатив у сфері управління інформаційною безпекою, які можуть бути адаптовані в межах національного банківського ринку. Комплексний підхід до цифрової трансформації повинен включати не лише впровадження нових технологій, але й модернізацію організаційної структури, підвищення цифрових компетенцій співробітників, створення культури безпеки та запровадження ефективних регламентів реагування на інциденти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці забезпечення фінансової безпеки банківських установ та впровадженню інноваційних технологій у банківській сфері присвячено чимало наукових праць, зокрема дослідження І. Кулиняка, Н. Давиденко, В. Міщенко, В. Коваленко, В. Сидської та інші. Проте, попри наявність широкого кола робіт, що стосуються кібербезпеки та інновацій у банківській діяльності, комплексному дослідженню взаємозв'язку між цифровізацією банків і підвищенням рівня кібербезпеки приділено недостатньо уваги. Це зумовлює наукову актуальність обраної теми, особливо в умовах воєнного стану, цифрових трансформацій та зростання загроз інформаційній безпеці.

Мета роботи. Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-практичних засад підвищення кібербезпеки банків у контексті цифрової трансформації економіки, з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду, а також виявлення напрямів удосконалення захисних інструментів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація банківської системи – це складний багатовимірний процес, що охоплює впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій з метою оптимізації внутрішніх процесів, покращення взаємодії з клієнтами, розширення спектра фінансових послуг і забезпечення конкурентоспроможності. У контексті сучасної економіки цифровізація стає не лише технологічним інструментом, а й стратегічною відповіддю на виклики глобального фінансового середовища.

Цифровізація банку передбачає глибоку зміну моделі ведення бізнесу. Традиційна банківська діяльність, що базується на фізичному обслуговуванні та централізованих процесах, поступається місцем цифровим каналам взаємодії, автоматизованим платформам, сервісам на базі штучного інтелекту, мобільним застосункам та хмарним рішенням. Відповідно, змінюються й підходи до управління ризиками, безпекою, персоналом та клієнтським досвідом. Внаслідок цифрової трансформації, як один із ключових напрямів, є зростання ролі інформаційної безпеки. Поняття кібербезпеки в цьому контексті розглядається як сукупність організаційних, технічних і правових заходів, спрямованих на захист інформаційних активів банку від несанкціонованого доступу, втрати, пошкодження або маніпуляцій. Сучасне розуміння кібербезпеки охоплює не лише захист ІТ-систем, але й забезпечення безперервного функціонування бізнесу, збереження конфіденційності даних, цифрову ідентифікацію клієнтів, а також дотримання регуляторних вимог. З теоретичної точки зору цифрова трансформація та кібербезпека мають взаємопов'язаний характер. З одного боку, цифровізація виступає каталізатором оновлення інструментів захисту (використання біометрії, блокчейну, штучного інтелекту для захисту даних), з іншого – вона створює нові загрози через підвищену складність цифрових систем, зростання обсягів даних і кількості точок доступу. Таким чином,

кіберзахист повинен інтегруватися у всі етапи цифрової трансформації, від стратегічного планування до розробки нових цифрових продуктів. Особливої уваги заслуговує концепція кіберстійкості, яка поєднує здатність банків протистояти кіберзагрозам, адаптуватися до інцидентів, оперативно їх виявляти, мінімізувати наслідки та швидко відновлювати свою діяльність [2]. Цей підхід є основою новітніх стратегій цифрової безпеки, які застосовують провідні фінансові установи світу. Він акцентує увагу не лише на технічному захисті, а й на організаційній культурі безпеки, безперервному вдосконаленні систем захисту та постійному моніторингу ризиків.

Усі зазначені аспекти формують теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження взаємозв'язку між цифровізацією банківської діяльності та забезпеченням кібербезпеки, що стає ключовим чинником надійності, довіри та стабільності в умовах цифрової економіки.

Аналіз сучасних кіберзагроз та тенденцій. У процесі цифрової трансформації банківські установи дедалі більше інтегруються у глобальну цифрову інфраструктуру, що, з одного боку, відкриває широкі можливості для розвитку, а з іншого значно підвищує їхню вразливість до кіберзагроз. У 2024 році урядова команда CERT-UA опрацювала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж роком раніше, що свідчить про стрімке зростання інтенсивності атак на критичну інформаційну інфраструктуру. Основними цілями кіберзлочинців залишаються органи влади, енергетичний сектор, телекомунікації та об'єкти оборонно-промислового комплексу, а найбільш поширеними типами атак є фішинг, розповсюдження шкідливого ПЗ та компрометація облікових записів [3]. З розвитком цифрових каналів обслуговування та зростанням обсягів обробки персональних і фінансових даних банки стають одними з найпривабливіших об'єктів для кібершахраїв. При цьому характер атак постійно ускладнюється, а методи зловмисників стають дедалі витонченішими.

Серед найбільш поширених загроз для банків у цифровому середовищі можна виокремити :

Згідно з аналітичними даними Національного банку України, у 2023 році банки України зафіксували зростання кількості кіберінцидентів, пов'язаних із шахрайством із платіжними картками, спробами несанкціонованого доступу до систем та зломом акаунтів онлайн-банкінгу. Попри незначне зниження кількості карткових шахрайств у 2025 році, загальні втрати від таких операцій залишаються значними, що свідчить про зростання масштабності окремих атак і про необхідність посилення превентивного захисту [6].

На глобальному рівні аналогічні тенденції фіксують і міжнародні аналітичні платформи. Зокрема, IBM зазначає, що фінансові установи залишаються одними з найчастіше атакованих секторів у світі, а головним мотивом атак є фінансова вигода. Більшість атак є складно виявленими, комбінованими за своїм типом і мають довготривалий вплив на операційну діяльність установ [7].

Таблиця 1 - Таблиця складена на основі джерела 4, 5 та 7

Тип загрози	Опис	Рекомендовані рішення
Фішинг та соціальна інженерія	Спроби обманом змусити користувачів розкрити облікові дані або доступи до систем.	Навчання персоналу, впровадження багатофакторної автентифікації, email-фільтри.
Програми-вимагачі (Ransomware)	Блокування даних і вимагання викупу. Поширюється через фішинг або незахищене ПЗ.	Регулярне резервне копіювання, ізоляція критичних систем, антивірусне ПЗ нового покоління.
DDoS-атаки	Масове перевантаження інфраструктури через фальшивий трафік.	Використання хмарних CDN, мережних фаєрволів, контрактів з DDoS-провайдером.
Уразливості в API та інтеграціях	Атаки через відкриті API або слабо захищене стороннє ПЗ.	API-гейти, аудит безпеки API, контроль доступів, обмеження за IP.
Інсайдерські загрози	Витоки даних через помилки або навмисні дії персоналу.	Обмеження прав доступу, журналювання дій користувачів, політики нульової довіри (Zero Trust).
Помилки конфігурації хмарних систем	Уразливості через неправильні налаштування хмарної інфраструктури.	Автоматизований моніторинг конфігурацій, шифрування даних, контроль доступів.

Крім технічного аспекту, не менш важливою є динаміка людського фактору у структурі кіберзагроз. Значна частина атак реалізується через недотримання базових правил цифрової гігієни, використання слабких паролів, невчасне оновлення ПЗ або несанкціоноване використання службових пристроїв. Саме тому комплексна політика кібербезпеки має включати не лише технологічний арсенал, а й системну просвітницьку роботу серед персоналу, чіткі регламенти користування ІТ-інфраструктурою та регулярні навчання.

Сучасні тенденції також свідчать про зміщення акценту з простих атак на інфраструктурні й координовані кампанії, що можуть мати ознаки кібершпигунства або бути частиною гібридних загроз. У зв'язку з цим важливо розглядати кібербезпеку не лише як елемент ІТ-політики, а як частину загальної стратегії безперервності банківського бізнесу та управління репутаційними ризиками.

Таким чином, у цифрову епоху банки функціонують у середовищі підвищеного рівня кіберризиків. Їхня здатність розпізнавати нові типи загроз, адаптувати захисні системи та формувати цифрову культуру безпеки стає ключовим фактором забезпечення стабільності та довіри з боку споживачів фінансових послуг.

Технології та підходи до кіберзахисту. Підвищення кіберстійкості банківської системи в умовах цифровізації потребує застосування не лише базових засобів інформаційного захисту, а й впровадження сучасних технологій, що відповідають динаміці загроз і масштабу цифрової трансформації.

Ефективна система кіберзахисту повинна бути комплексною, тобто охоплювати як технічні, так і організаційні, регламентні та освітні компоненти.

Одним із ключових технологічних інструментів сучасного кіберзахисту є системи виявлення та реагування на інциденти, такі як SIEM (Security Information and Event Management) і UEBA (User and Entity Behavior Analytics). SIEM-платформи забезпечують збір, кореляцію та аналіз подій безпеки з різних джерел у реальному часі, а UEBA використовує алгоритми машинного навчання для виявлення нетипової поведінки користувачів, яка може свідчити про внутрішні чи зовнішні атаки. Ці інструменти дають змогу не лише фіксувати інциденти, а й попереджати потенційні вторгнення на ранніх стадіях [8].

Широкого поширення набуває також концепція архітектури нульової довіри (Zero Trust Architecture), що базується на принципі постійної перевірки кожного доступу незалежно від його походження. Такий підхід унеможливує використання єдиного привілейованого доступу, мінімізуючи ризики компрометації облікових записів. У практиці банків він реалізується через мікросегментацію мереж, застосування багатофакторної автентифікації, обмеження прав доступу, постійний моніторинг і аналіз запитів [9].

Важливе значення має захист персональних і транзакційних даних, що забезпечується завдяки токенизації, шифруванню, цифровим підписам та ізолюваним середовищам виконання. Окремі банки впроваджують блокчейн-рішення у внутрішніх процесах для забезпечення незмінності даних, прозорості аудиту та підвищення довіри до транзакцій.

Суттєвою складовою сучасної безпеки є використання штучного інтелекту для автоматичного виявлення загроз, фільтрації підозрілих дій, аналізу трафіку та поведінки користувачів. Такі системи здатні самостійно приймати рішення щодо блокування дій, що мають ознаки атаки, не вимагаючи втручання оператора в режимі реального часу.

Не менш важливою є організаційна складова кібербезпеки, яка охоплює впровадження політик інформаційної безпеки, проведення регулярних аудитів, тестування на проникнення, реагування на інциденти та навчання персоналу. Визнаним міжнародним стандартом у цій сфері є ISO/IEC 27001:2022, який встановлює вимоги до створення, впровадження, функціонування та вдосконалення систем управління інформаційною безпекою [10].

Інтеграція цього стандарту в діяльність банків дозволяє систематизувати процеси управління ризиками, контролювати доступ до активів, регламентувати дії у випадку інцидентів та забезпечити відповідність правовим вимогам. Національний банк України, у свою чергу, підтримує впровадження принципів ISO/IEC 27001 через відповідні положення та рекомендації для банків щодо організації кіберзахисту.

Крім технологічних і регуляторних рішень, ефективність кіберзахисту значною мірою залежить від цифрових компетенцій працівників банку, рівня кіберосвіти та внутрішньої культури безпеки. Банки активно впроваджують навчальні програми,

створюють внутрішні служби реагування на інциденти, проводять симуляції атак для оцінки готовності до реагування.

Отже, побудова надійної системи кібербезпеки в умовах цифровізації потребує мультидисциплінарного підходу, що поєднує інноваційні технології, нормативне регулювання, управлінську відповідальність та постійний розвиток співробітників. Такий підхід дає змогу не лише мінімізувати ризики, а й підвищити рівень довіри до банків та їх послуг.

Практика провідних країн та українські ініціативи. Підвищення кібербезпеки в умовах цифрової трансформації банківського сектору потребує не лише технічної модернізації, а й стратегічного бачення, яке реалізується через національні та міжнародні ініціативи. Досвід країн із розвиненою фінансовою інфраструктурою демонструє, що ефективна протидія кіберзагрозам можлива лише за умови гармонізації нормативно-правового регулювання, міжгалузевої взаємодії та широкого впровадження стандартів інформаційної безпеки.

У країнах Європейського Союзу питання кібербезпеки фінансових установ регулюються низкою директив та актів. Зокрема, Директива NIS2 (2022) встановлює вимоги до цифрової стійкості критично важливої інфраструктури, включно з банками, та зобов'язує фінансові організації впроваджувати процедури управління ризиками, реагування на інциденти й звітування перед національними центрами кіберзахисту [11]. Європейський центральний банк також ініціював TIBER-EU – програму тестування на проникнення (Threat Intelligence-based Ethical Red Teaming), яка дозволяє банкам перевіряти стійкість до цільових атак у режимі наближеному до реального [12].

У США стратегія кіберзахисту банківської системи передбачає тісну співпрацю між державними регуляторами (Federal Reserve, OCC, FDIC), службами національної безпеки (CISA, FBI) та приватними установами. У 2021 році було ухвалено Executive Order 14028, що передбачає обов'язкове впровадження принципів Zero Trust Architecture у критичній інфраструктурі, у тому числі у фінансовому секторі. Також широко застосовуються моделі управління безпекою на основі фреймворків NIST (зокрема, Cybersecurity Framework v1.1 і нова версія 2.0), які охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти [13].

Досвід Японії є прикладом збалансованого підходу до кібербезпеки у фінансовому секторі, який поєднує технологічну прогресивність із регуляторною виваженістю. Японське Агентство фінансових послуг (JFSA) розробило багаторівневу політику управління кіберризиками, що охоплює як інституційні вимоги до банків, так і рекомендації для небанківських установ. Серед ключових елементів цієї політики – оцінювання вразливостей через внутрішні та зовнішні тести, аудит кіберзахисту, посилення моніторингу ризиків, пов'язаних із залученням сторонніх IT-постачальників. Особлива увага приділяється побудові довіри до цифрової інфраструктури, підвищенню обізнаності працівників щодо кіберзагроз і формуванню культури безпеки на всіх рівнях організації. Важливу роль у

реалізації цієї стратегії відіграють також Центр інформаційних систем фінансової індустрії (FISC) та міжвідомча координація з IT-компаніями і банківськими асоціаціями [14]. Такий комплексний підхід дозволяє Японії підтримувати високий рівень кіберстійкості фінансового сектору навіть в умовах зростання глобальних загроз.

Досвід Південної Кореї є показовим у контексті швидкої цифрової трансформації банків при одночасному посиленні кіберзахисту. У країні функціонує Korea Financial Security Institute – центральний орган, що координує стандарти інформаційної безпеки, здійснює аудит банківських систем, проводить навчання персоналу й інформує громадськість про загрози. Південна Корея також є однією з перших країн, яка впровадила обов'язкову біометричну автентифікацію в електронних фінансових операціях на рівні законодавства [15].

У національному контексті Україна активно адаптує міжнародний досвід до власних умов. Важливу роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який протягом останніх років системно реалізує заходи, спрямовані на зміцнення кіберстійкості банківського сектору, з особливим акцентом на забезпеченні його надійного функціонування під час воєнного стану. Центр кіберзахисту НБУ та команда CSIRT-NBU функціонували в режимі постійного моніторингу та реагування, обробивши понад 3 тисячі кіберінцидентів та ініціювавши блокування десятків тисяч фішингових ресурсів. Важливою складовою стала міжвідомча координація з державними органами (СБУ, ДССЗІ, кіберполіція) та міжнародними партнерами, зокрема підписання меморандуму з Міністерством фінансів США щодо співпраці у сфері кіберзахисту [1]. Такий комплексний підхід дозволив не лише мінімізувати наслідки кібератак, а й сформувати основу для стійкого функціонування фінансової системи України в умовах високої динаміки загроз.

Незважаючи на прогрес, вітчизняна банківська система все ще стикається з низкою викликів: обмеженість фінансування на кібербезпеку в невеликих банках, брак спеціалістів, фрагментарність реалізації нормативних вимог. Тому одним з пріоритетів має стати створення єдиної цифрової екосистеми кіберзахисту, що охоплює регуляторів, банки, технологічних провайдерів та освітні установи.

Отже, успішний міжнародний досвід свідчить, що кібербезпека банків не є лише технологічною функцією, а має розглядатися як складова стратегії управління ризиками та довірою клієнтів. Україна, адаптуючи ці підходи, має всі підстави для створення сучасної кіберстійкої банківської системи, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальних цифрових викликів.

Висновки та перспективи дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація банківської системи є не лише ключовим чинником її модернізації, а й критичним викликом у сфері кібербезпеки. Активне впровадження цифрових технологій таких як мобільний банкінг, хмарні обчислення, відкриті API, штучний інтелект,

призводить до зростання складності ІТ-інфраструктури банків та підвищує їхню вразливість до кіберзагроз.

Проаналізовано основні тенденції розвитку кіберзагроз у фінансовому секторі, від традиційних атак типу фішинг і DDoS до високотехнологічних цільових атак на інформаційні системи банків. Встановлено, що ефективне протистояння цим загрозам можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює як технологічні рішення, так і організаційні компоненти.

У дослідженні узагальнено міжнародний досвід країн ЄС, США, Японії та Південної Кореї, які продемонстрували ефективні моделі побудови кіберстійкої банківської системи на основі міжгалузевої координації, впровадження новітніх стандартів і розвитку центрів реагування на інциденти. У національному контексті позитивно є динаміка активності Національного банку України щодо формування нормативної бази кіберзахисту.

Список літератури

1. Національний банк України. Річний звіт за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 10.07.2025)
2. Користин, О. Є., & Демедюк, С. В. (2023). Актуалізація кіберстійкості та історичні витоки концепції "стійкості". Аналітично-порівняльне правознавство, (6), 708-713.
3. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracuyvala-4315-kiberincidentiv> (дата звернення: 10.07.2025)
4. Гончаренко, І. (2023). Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (50). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>
5. Edward Kost (2023) The 6 Biggest Cyber Threats for Financial Services in 2023. URL: <https://www.upguard.com/blog/biggest-cyber-threats-for-financial-services> (дата звернення: 10.07.2025)
6. Національний банк України. Платіжне шахрайство у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi-zrosli> (дата звернення: 10.07.2025)
7. IBM Security (2024). X-Force Threat Intelligence Index 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/x-force/2024-x-force-threat-intelligence-index> (дата звернення 10.07.2025)
8. González-Granadillo, G., González-Zarzosa, S., & Diaz, R. (2021). Security information and event management (SIEM): Analysis, trends, and usage in critical infrastructures. *Sensors*, 21(14), 4759.
9. Stafford, V. (2020). Zero trust architecture. *NIST special publication*, 800(207), 800-207.
10. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022 – Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL : <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:en> (дата звернення : 10.07.2025).
11. Vandezande, N. (2024). Cybersecurity in the EU: How the NIS2-directive stacks up against its predecessor. *Computer Law & Security Review*, 52, 105890.
12. Європейський центральний банк. *TIBER-EU Framework – Cyber resilience testing for the financial sector*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/cyber-resilience/tiber-eu/html/index.en.html> (дата звернення: 10.07.2025)
13. Executive Order 14028 of May 12, 2021–Improving the Nation's Cybersecurity. Federal Register. URL:

<https://www.federalregister.gov/documents/2021/05/17/2021-10460/improving-the-nations-cybersecurity> (дата звернення: 10.07.2025)

14. Japan Financial Services Agency (JFSA). *Cybersecurity Policies and Approaches – Japan Financial Services Agency (JFSA). Sustainable Insurance Forum*. URL: <https://sustainableinsuranceforum.org/wp-content/uploads/2021/03/Japan-Japan-Financial-Services-Agency-JFSA.pdf> (дата звернення: 10.07.2025)
15. Financial Security Institute. URL: <https://www.fsec.or.kr/en> (дата звернення: 10.07.2025)

References (transliterated)

1. Natsionalnyi bank Ukrainy. Richnyi zvit za 2024 rik. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (data zvernennia: 10.07.2025)
2. Korystin, O. Ye., & Demediuk, S. V. (2023). Aktualizatsiia kiberstiikosti ta istorychni vytoky kontseptsii "stiikist". *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, (6), 708-713.
3. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviatku ta zakhystu informatsii. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracuyvala-4315-kiberincidentiv> (data zvernennia: 10.07.2025)
4. Honcharenko, I. (2023). Kiberzahrozy finansovoho sektora v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>
5. Edward Kost (2023) The 6 Biggest Cyber Threats for Financial Services in 2023. URL: <https://www.upguard.com/blog/biggest-cyber-threats-for-financial-services> (data zvernennia: 10.07.2025)
6. Natsionalnyi bank Ukrainy. Platizhne shakhraistvo u 2024 rotsi. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi-zrosli> (data zvernennia: 10.07.2025)
7. IBM Security (2024). X-Force Threat Intelligence Index 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/x-force/2024-x-force-threat-intelligence-index> (data zvernennia 10.07.2025)
8. González-Granadillo, G., González-Zarzosa, S., & Diaz, R. (2021). Security information and event management (SIEM): Analysis, trends, and usage in critical infrastructures. *Sensors*, 21(14), 4759.
9. Stafford, V. (2020). Zero trust architecture. *NIST special publication*, 800(207), 800-207.
10. International Organization for Standardization. (2022). ISO/IEC 27001:2022 – Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL : <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:en> (data zvernennia : 10.07.2025).
11. Vandezande, N. (2024). Cybersecurity in the EU: How the NIS2-directive stacks up against its predecessor. *Computer Law & Security Review*, 52, 105890.
12. Yevropeyskyi tsentralnyi bank. TIBER-EU Framework – Cyber resilience testing for the financial sector. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/cyber-resilience/tiber-eu/html/index.en.html> (data zvernennia: 10.07.2025)
13. Executive Order 14028 of May 12, 2021–Improving the Nations Cybersecurity. Federal Register. URL: <https://www.federalregister.gov/documents/2021/05/17/2021-10460/improving-the-nations-cybersecurity> (data zvernennia: 10.07.2025)
14. Japan Financial Services Agency (JFSA). *Cybersecurity Policies and Approaches – Japan Financial Services Agency (JFSA). Sustainable Insurance Forum*. URL: <https://sustainableinsuranceforum.org/wp-content/uploads/2021/03/Japan-Japan-Financial-Services-Agency-JFSA.pdf> (data zvernennia: 10.07.2025)
15. Financial Security Institute. URL: <https://www.fsec.or.kr/en> (data zvernennia: 10.07.2025)

Received 25.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Чапайло Вадим Валерійович (Chapailo Vadym) – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» м. Харків; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9995-7384>; e-mail: vadym.chapailo@emmb.khpi.edu.ua

Г.М.КОПТЄВА**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ РЕСУРСНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ**

У статті розглянуто сучасний підхід до ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазового підприємства крізь призму теорії ресурсної залежності. На основі критичного аналізу наукових джерел встановлено, що домінуючі підходи до пріоритизації зацікавлених сторін не враховують реального характеру взаємозалежностей, що формується у ресурсно чутливих галузях, зокрема в енергетиці. У межах дослідження ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» та класифіковано їх залежності за п'ятьма видами: фінансова, кадрова, технологічна, репутаційна та регуляторна. Вперше запропоновано якісну аналітичну типологію залежностей, яка враховує критичні, стратегічні та ситуативні зв'язки між підприємством та стейкхолдерами. Розроблено матрицю стратегій управління стейкхолдерами відповідно до характеру взаємозалежностей, яка дозволяє сформувати диференційовану систему управлінських рішень. Отримані результати сприяють підвищенню ефективності взаємодії з ключовими стейкхолдерами, формуванню гнучкої моделі управління та зниженню ризиків у динамічному бізнес-середовищі та можуть бути використані для формування адаптивної політики стейкхолдер-менеджменту у нафтогазовому секторі. Інтегруючи критерій залежності в управління зацікавленими сторонами, підприємства можуть забезпечити більш точне зменшення ризиків, зміцнити соціальну легітимність, поліпшити фінансову стійкість та посилити своє загальне ринкове становище. Результати дослідження надають практичну основу для розробки індивідуальних комунікаційних стратегій та політики розподілу ресурсів.

Ключові слова: критерій залежності; профіль залежності; теорія ресурсної залежності; взаємодія зі стейкхолдерами; ідентифікація стейкхолдерів; пріоритизація стейкхолдерів; нафтогазовий сектор; стратегічне управління; стратегії взаємодії із стейкхолдерами

Н.КОПТІЄВА**IDENTIFICATION AND PRIORITIZATION OF STAKEHOLDERS IN OIL AND GAS ENTERPRISES USING RESOURCE DEPENDENCY THEORY**

The article examines an innovative approach to identifying and prioritizing stakeholders of oil and gas enterprises using a dependency criterion. The purpose of the study is to theoretically substantiate the process of identifying and prioritizing stakeholders of oil and gas companies based on the criterion of dependence and to determine the impact of the level of dependence on the prioritization of stakeholders. The article explores a contemporary approach to stakeholder identification and management in the oil and gas sector through the lens of Resource Dependence Theory (RDT). A critical review of the literature reveals that prevailing prioritization methods often fail to consider the actual nature of interdependencies formed in resource-intensive sectors, such as energy. The research identifies key stakeholder groups of NJSC "Naftogaz of Ukraine" and classifies their dependencies into five types: financial, human capital, technological, reputational, and regulatory. The study introduces an original analytical typology that qualitatively defines the type of dependency as critical, strategic, or situational. Based on this classification, a differentiated matrix of stakeholder management strategies is developed, aligning managerial objectives, tools, and recommendations with the character of stakeholder relationships. The proposed approach enables more targeted and risk-sensitive decision-making, increasing organizational resilience and sustainability. The findings contribute to the refinement of stakeholder management in the Ukrainian energy sector and open avenues for further research on dynamic monitoring indicators and the effectiveness of applied strategies over time. By integrating the dependency criterion into stakeholder management, enterprises can ensure more precise risk mitigation, strengthen social legitimacy, improve financial resilience, and enhance their overall market position. The findings provide a practical foundation for designing tailored communication strategies and resource allocation policies. Future research is suggested to focus on dynamic monitoring of stakeholder dependency levels over time, developing quantitative indicators for ongoing stakeholder relationship audits, and validating the proposed strategies in different segments of the energy sector. This comprehensive approach aims to support strategic decision-making processes and promote sustainable development of oil and gas enterprises operating in conditions of high uncertainty, regulatory changes, and global market fluctuations.

Keywords: criterion of dependence; addiction profile; Resource Dependency Theory; interaction with stakeholders; identification of stakeholders; prioritization of stakeholders; strategic management; strategies for interaction with stakeholders

Вступ. У сучасних наукових дослідженнях з управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) наголошується, що пріоритетними слід вважати тих стейкхолдерів, які володіють владою, легітимністю та демонструють невідкладність своїх вимог до підприємства. Проте на практиці виникає проблема визначення ключових зацікавлених сторін і встановлення їхніх пріоритетів за недостатньої обізнаності щодо стратегічних цілей і напрямів розвитку організації. Низький рівень обізнаності, що проявляється у слабкому розумінні внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зумовлює відсутність нагальних претензій, через що такі стейкхолдери можуть бути недооцінені у системі пріоритетів.

Концепція залежності від ресурсів дозволяє глибше дослідити відносини між підприємством і зацікавленими сторонами, враховуючи не лише їхню

формальну владу чи легітимність, але й рівень впливу на стійкість і конкурентоспроможність організації. Важливо провести порівняльний аналіз позицій власників (менеджменту) з очікуваннями інших ключових стейкхолдерів, яких вони вважають критично важливими для досягнення стратегічних цілей.

Особливої актуальності це набуває для нафтогазових підприємств, що функціонують в умовах високої турбулентності ринку, зростання глобальної конкуренції та посилення екологічних і соціальних вимог. Для таких підприємств характерною є наявність великої кількості зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, залежність від яких може визначати не лише фінансові результати, а й соціальну легітимність та ліцензію на діяльність (social license to operate).

Таким чином, використання критерію залежності

дозволяє підвищити точність ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів, оскільки враховує стратегічну значущість кожної групи. Це створює основу для формування більш гнучкої та обґрунтованої політики взаємодії, спрямованої на забезпечення сталого розвитку нафтогазового підприємства.

Аналіз літературних даних та постановка проблеми. У праці [1] досліджено поєднання теорії стейкхолдерів і ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV), акцентовано на стратегічній значущості стейкхолдерів для створення конкурентних переваг. При цьому, залишається недостатньо розробленим механізм кількісної оцінки впливу залежності від ресурсів конкретних груп стейкхолдерів. Причиною цього є складність операціоналізації RBV у контексті багатосторонніх відносин із зацікавленими сторонами, а також відсутність універсальної методики оцінки залежності.

Авторами статті [2] представлено часовий (темпоральний) вимір у теорії управління стейкхолдерами, підкреслено динамічність взаємодії. У той же час недостатньо розкрито, як динамічна залежність впливає на зміну пріоритетів у реальному часі, що спричинено складністю моделювання та прогнозування змін у довгостроковій перспективі, відсутністю емпіричних даних для систематичного підтвердження.

Розроблено типологію методів аналізу стейкхолдерів для управління природними ресурсами у роботі [3] у контексті сільського господарства та екології. Слід вказати на обмежене застосування наведених методів та їх гнучкість для високотехнологічних і стратегічно важливих секторів і промислових підприємств, таких як нафтогазові. Дослідниками [4] проаналізовано зв'язки між групами стейкхолдерів та міцність цих зв'язків, але не враховано ресурсну залежність підприємства від стейкхолдерів за рахунок фокусу на міжгрупових відносинах, а не на стратегічному управлінні ресурсами. Процес аналізу стейкхолдерів та міцність їх зв'язків змушує менеджерів визнавати ключових осіб або групи, без підтримки яких організація не могла б досягти своїх цілей або припинила б своє існування [3; 4].

Деякі дослідження повідомили нам про атрибути, які керують ідентифікацією ключових зацікавлених сторін [5–7]. У праці [5] запропоновано соціальну близькість як критерій визначення значущості стейкхолдерів для малих підприємств. Бракує обґрунтованої моделі для великих компаній, зокрема нафтогазових та обмеженістю ресурсів для масштабного дослідження. Запропоновано класичну модель ідентифікації зацікавлених сторін на основі трьох атрибутів (влада, легітимність, невідкладність) у праці [6]. На момент створення концепції основна

увага приділялася соціально-етичним аспектам. Зацікавлені сторони, які володіють усіма трьома атрибутами класифікуються як остаточні, в результаті чого їхні претензії/вимоги до бізнесу є пріоритетними. Однак поки це легко для тих, хто приймає рішення оцінити, хто має законні відносини з організацією, терміновість зацікавленої сторони щодо основного питання та готовність використовувати їхню силу можна оцінити лише після того, як зацікавлені сторони дізнаються про проблему та її потенційний вплив на їхні інтереси [8]. У роботі [7] запропоновано підхід «імен і облич» для ідентифікації стейкхолдерів за статусом, проте їй бракує обмежена кількісна оцінка залежності та впливу, що спричинено сфокусованістю на соціальних взаємодіях, складності формалізації статусу в числових показниках.

Огляду розвитку теорії значущості зацікавлених сторін за 20 років, визначенню її проблем і перспектив присвячено дослідження [9], яке акцентує увагу на концептуальному аналізі замість розробки практичних моделей. Також не запропоновано конкретних інструментів для інтеграції критерію залежності в управлінські рішення.

Згідно зі стандартом AA1000SES, ідентифікацію стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі низки критеріїв [10, с.17]: залежність, відповідальність, напруга, вплив і різноманітні перспективи. При цьому, під залежністю в даному стандарті розуміється залежність стейкхолдерів (пряма або опосередкована) від результатів діяльності підприємства або від яких залежить саме підприємство. Нормативно-методичний характер документа та його спрямованість на універсальність не дозволило деталізувати механізми врахування залежності.

У цьому сенсі важливим є дослідження [11], де розглянуто залежність як атрибут для ідентифікації і пріоритизації стейкхолдерів. Авторами запропоновано концепцію, що досліджується в контексті наступництва в сімейних підприємствах та проведено аналіз рівнів залежності організації від ключових зацікавлених сторін, що став основою для обґрунтування цього дослідження. При цьому, недостатньо методичних рекомендацій для різних галузей (зокрема нафтогазової). Причиною може бути новизна підходу в сучасній літературі та відсутність узагальнених емпіричних даних.

Процес ідентифікації і пріоритизації зацікавлених сторін повинен враховувати конкретні характеристики організаційного контексту підприємства, стадії його життєвого циклу, типу бізнесу, галузі тощо – це деякі змінні, які визначають, хто є ключовим стейкхолдером і чиї проблеми є пріоритетними. Саме врахування особливостей нафтогазового сектору розкрито у статті [12], застосовано підхід стейкхолдерів до аналізу споживання газу під впливом поведінкової економіки. Проте, авторами не запропоновано моделі для

ресурсної залежності промислових споживачів. Дослідження робить акцент на поведінкових аспектах, а не на стратегічних управлінських моделях.

Спрямованість на цифрові та інноваційні бізнес-моделі під час розробки методології пріоритизації стейкхолдерів розкрито у роботі [13], поза увагою залишився аспект ресурсної залежності для традиційних галузей. Незважаючи на обширні дослідження ідентифікації зацікавлених сторін, у сучасній літературі обмежено розглядається, як процес має розвиватися в різних типах організацій або управлінських питань.

Враховуючи те, що мета ідентифікації зацікавлених сторін полягає в тому, щоб точно визначити, чий занепокоєння та вимоги мають бути враховані під час планування/виконання управлінського питання (завдання), надзвичайно важливо глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на ідентифікацію зацікавлених сторін та їх подальшу пріоритизацію.

Проведений критичний аналіз літератури засвідчив, що сучасні дослідження з проблематики ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів зосереджені переважно на атрибутивних підходах, таких як влада, легітимність і невідкладність [6]. Водночас дослідження, присвячені ресурсно-орієнтованому погляду на стейкхолдерів [1; 11; 16], дозволяють розширити традиційні підходи, інтегруючи критерій залежності підприємства від стейкхолдерів як ключовий елемент.

Виявлено, що більшість існуючих концепцій не враховують специфіку стратегічно важливих галузей, зокрема нафтогазового сектору, де питання ресурсної залежності мають критичне значення для стійкості бізнесу. Крім того, значна частина робіт орієнтована на концептуальні або нормативні аспекти, тоді як практичні інструменти кількісної чи якісної оцінки залишаються недостатньо розвиненими. Основними причинами збереження цих прогалин є високий рівень складності моделювання динамічних і багатовимірних взаємозв'язків, обмеженість емпіричних даних та необхідність адаптації під специфіку окремих галузей і контекстів.

Отже, необхідність подальшого розвитку методологічної бази для врахування критерію залежності в процесі ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів є обґрунтованою та актуальною. Це створює науково-практичне підґрунтя для розробки нових підходів до управління стейкхолдерами нафтогазових підприємств, спрямованих на підвищення їхньої стійкості та стратегічної ефективності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм залежності та визначення впливу рівня залежності на пріоритизацію

стейкхолдерів. Це дасть можливість поглибити розуміння ресурсної залежності стейкхолдерів, забезпечити більш точну і обґрунтовану пріоритизацію ключових зацікавлених сторін, підвищити ефективність управлінських рішень у нафтогазовому секторі та створити науково-практичну базу для удосконалення політики взаємодії з ними. Такий підхід сприятиме підвищенню стратегічної стійкості підприємства та посиленню його конкурентоспроможності, що є новизною запропонованого дослідження.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1) ідентифікувати ключових стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» та здійснити їх класифікацію за рівнем ресурсної залежності;

2) оцінити вплив рівня залежності кожної групи стейкхолдерів на формування їх пріоритетності у стратегічному управлінні підприємством;

3) розробити рекомендації щодо оптимізації взаємодії з пріоритетними стейкхолдерами для підвищення стійкості та ефективності діяльності нафтогазового підприємства.

Матеріали та методи дослідження. Об'єктом дослідження є процес ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм залежності. У межах дослідження було сформульовано основні гіпотези, згідно з якими:

1) ключові стейкхолдери НАК «Нафтогаз України» демонструють різний рівень ресурсної залежності, що дозволяє їх класифікувати та системно визначати їхню стратегічну значущість;

2) вищий рівень залежності стейкхолдерів прямо впливає на визначення їхньої пріоритетності у стратегічному управлінні підприємством;

3) запропоновані стратегії щодо взаємодії з пріоритетними стейкхолдерами забезпечують підвищення стійкості та ефективності діяльності нафтогазового підприємства.

Методологічну основу дослідження становить концепція залежності від ресурсів (Resource Dependence Theory), відповідно до якої взаємозв'язки між підприємством і його стейкхолдерами розглядаються через призму доступу до ключових ресурсів. У дослідженні використано методи порівняльного та якісного аналізу, типологічного групування та експертного оцінювання. Запропоновано підхід до формування якісного профілю залежності для кожної групи стейкхолдерів. Для цього ідентифіковано п'ять ключових типів залежностей: фінансову, кадрову, технологічну, репутаційну та регуляторну. Оцінка здійснювалася за принципом класифікації типів залежності як критичної, стратегічної або ситуативної залежно від характеру ресурсу, впливу на операційну діяльність нафтогазового підприємства і рівня ризику. Результати оформлені у вигляді аналітичної таблиці

(матриці), що дозволяє побачити профіль залежності для кожної стейкхолдерської групи. Застосування комплексної методології дозволило забезпечити всебічність аналізу, специфіку окремих взаємодій та обґрунтованість висновків.

Результати дослідження ідентифікації і пріоритизації стейкхолдерів нафтогазового підприємства

1. Аналіз стейкхолдерів нафтогазового підприємства на основі теорії ресурсної залежності. Аналіз залежності стейкхолдерів нафтогазового сектору здійснюється на основі ресурсної залежності (Resource Dependency Theory). Теорія залежності від ресурсів (RDT) – це теоретична основа, яка досліджує відносини між організаціями та їх зовнішнім середовищем, наголошуючи на ролі ресурсів у формуванні цих відносин. Основним критерієм оцінки є рівень необхідності задоволення інтересів стейкхолдерів для безперервного функціонування підприємства.

Дослідження за критерієм залежності від ресурсів показує як підприємства не пасивно підкоряються умовам свого бізнес-середовища, а як вони намагаються управляти своєю залежністю, приймаючи декілька стратегій взаємодії із стейкхолдерами.

Залежність стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом Р. Мітчелла [6], як ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів. Найбільш залежною групою стейкхолдерів нафтогазових підприємств пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу існуванню самого підприємства.

У запропонованій карті зацікавлених осіб

дослідників Г.М. Коптевої і А.В. Кулика [14] ідентифікація стейкхолдерів здійснюється з урахуванням їхньої влади та інтересів, тобто пріоритетними мають вважатися ті стейкхолдери, які здатні чинити прямий сильний вплив на діяльність нафтогазового підприємства та очікують на скорішу реалізацію своїх інтересів. Критерій залежності у даному контексті співвідноситься з критерієм влади: чим більш залежною є група стейкхолдерів, тим потужніший управлінський вплив може здійснювати на неї підприємство. Беручи до уваги наведені вище теоретичні положення і власні логічні аргументи і пропозиції здійсненої ідентифікації ключових стейкхолдерів підприємств нафтогазового сектору за критеріями влади, інтересів і залежності, результати якої представлено в [14] пропонується процес ідентифікації та пріоритизації зацікавлених сторін (рис.). Цей процес охоплює 3 фази: фазу ідентифікації (1, 2 і 3 крок), фазу пріоритизації (4 і 5 кроки) і фазу комунікації (6 крок). Аналіз залежності стейкхолдерів нафтогазового сектору здійснюється на основі теорії ресурсної залежності (Resource Dependency Theory (RDT)), яка досліджує відносини між організаціями та їх зовнішнім середовищем, наголошуючи на ролі ресурсів у формуванні цих відносин.

Щоб відповісти на запитання дослідження, необхідно зрозуміти, чим керуються власники бізнес-процесу при ідентифікації та встановленні пріоритетності зацікавлених сторін. Результати дослідження показали, що на ідентифікацію та пріоритизацію зацікавлених сторін впливають: а) важливість управлінської проблеми (завдання); б) цілі, які встановлені для цієї проблеми (завдання) та

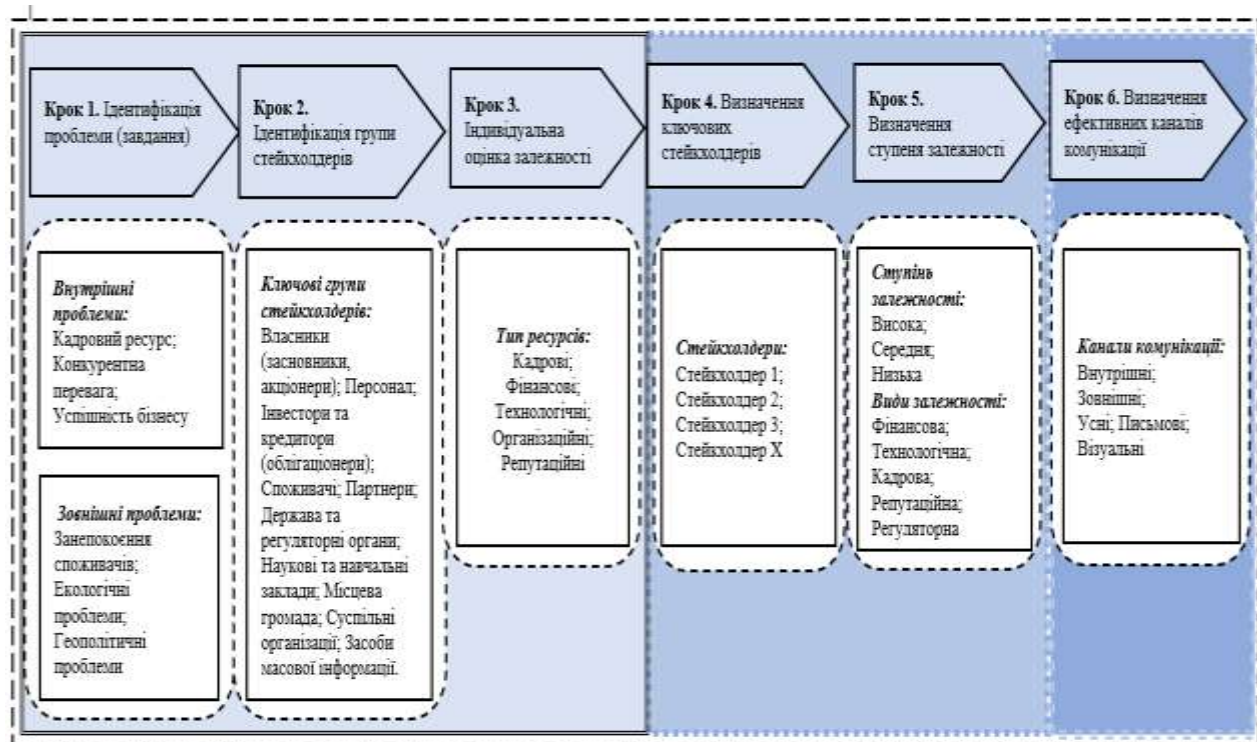


Рисунок - Процес ідентифікації та пріоритизації зацікавлених сторін

в) залежність нафтогазового підприємства від ключових основних зацікавлених сторін.

Для оцінки за критерієм залежності [14] використаємо наступні рівні:

- низький – відсутність критичної необхідності взаємодії; можливі альтернативи;
- середній – суттєвий, але не критичний вплив на діяльність компанії;
- високий – безпосередній вплив на ключові процеси, без яких неможливе функціонування підприємства.

Під час проведення аналізу ступеня залежності стейкхолдерів від НАК «Нафтогаз України» були виділені наступні її групи:

Висока ступінь залежності: члени наглядової ради нафтогазових компаній, члени правління, керівники бізнес-напрямків та менеджери, працівники нафтогазових компаній, кінцеві споживачі, місцева громада, фінансовий регулятор;

Середня ступінь залежності: акціонерів та засновників нафтогазових компаній, законодавчі органи та регулятори діяльності компаній, галузеві профспілки, фінансові установи та кредитори, компанії постачальники, будівельні та сервісні підрядні компанії;

Низька ступінь залежності: інші стейкхолдери.

Для проведення комплексної оцінки залежності підприємства від стейкхолдерів у цьому дослідженні запропоновано критерій залежності, що деталізується за п'ятьма основними видами (фінансовою, технологічною, кадровою, репутаційною та регуляторною). Такий вибір базується на теорії ресурсної залежності (RDT), яка підкреслює вирішальну роль ресурсів у забезпеченні стійкості та конкурентних переваг підприємства.

Фінансова залежність визначає рівень впливу стейкхолдера на фінансову стабільність та ліквідність компанії. Визначення рівня фінансової залежності стейкхолдера або групи можна охарактеризувати наступним чином:

- низький рівень – стейкхолдери, які не здійснюють суттєвого фінансового впливу на підприємство (наприклад, малозначні інвестори, неключові споживачі);
- середній рівень – групи, що забезпечують частковий фінансовий вплив (наприклад, великі корпоративні клієнти, кредитори з невеликим часткою фінансування);
- високий рівень – критичні стейкхолдери, без фінансової підтримки яких діяльність підприємства буде поставлена під загрозу (наприклад, основні інвестори, ключові замовники).

Технологічна залежність відображає потребу в унікальних технологічних рішеннях або спеціалізованих знаннях. Визначення рівня технологічної залежності стейкхолдера або групи можна охарактеризувати наступним чином:

– низький рівень – стейкхолдери, які не надають унікальних технологій чи експертизи;

– середній рівень – постачальники важливих, але замінних технологій;

– високий рівень – стратегічні партнери, що забезпечують ключові технологічні рішення.

Репутаційна залежність визначає вплив стейкхолдера на імідж компанії, громадську думку та рівень соціальної легітимності. Рівень репутаційної залежності характеризується як:

– низький рівень – обмежений вплив на суспільну думку;

– середній рівень – впливові стейкхолдери, що можуть впливати на репутацію;

– високий рівень – ключові регулятори, громадські організації, ЗМІ.

Кадрова залежність характеризує значущість людського капіталу як основного чинника безперервності операцій та інноваційного розвитку.

– низький рівень – стейкхолдери, які не забезпечують критичну підтримку кадрового ресурсу або виконують функції, що легко аутсорсяться без ризику для основної діяльності. Наприклад, зовнішні сервісні підрядники з обслуговування непрофільної інфраструктури (охорона, прибирання, окремі адміністративні послуги);

– середній рівень – групи, що забезпечують вагомий, але частково замінний кадровий ресурс. До цієї категорії можна віднести галузеві профспілки, навчальні заклади та підрядні будівельні чи сервісні компанії, які готують чи залучають спеціалістів для певних проєктів. Їхній вплив важливий, але підприємство може знайти альтернативні джерела персоналу чи укласти нові контракти без критичного впливу на стратегічні функції;

– високий рівень – ключові стейкхолдери, без участі яких функціонування нафтогазового підприємства неможливе. Це насамперед власний персонал НАК «Нафтогаз України», включаючи правління, керівників бізнес-напрямів, менеджерів, інженерно-технічних фахівців, операторів видобувних, транспортних та газозберігальних систем. Вони володіють унікальними технологічними знаннями, досвідом роботи в умовах підвищених ризиків і забезпечують безперервність операційного циклу – від видобутку і транспортування до зберігання та реалізації ресурсів. Втрата або нестача цього кадрового ресурсу безпосередньо загрожує стабільності та безпеці діяльності компанії.

Регуляторна залежність демонструє вплив державних органів та регуляторів на законність та безперервність діяльності підприємства та описується такими рівнями:

– низький рівень – незначний вплив нормативно-правових актів;

– середній рівень – регулятори, що мають частковий вплив;

– високий рівень – державні органи, що можуть блокувати діяльність підприємства.

За результатами проведеного аналізу за критерієм залежності було виділено найбільш критичні групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України», які мають визначальний вплив на стратегічну та операційну діяльність підприємства:

1. Держава та Кабінет Міністрів України – здійснюють контроль над стратегічними рішеннями, формують регуляторні вимоги та напрями розвитку енергетичної політики, забезпечують підтримку національної безпеки в енергетичному секторі.

2. Споживачі – є основним джерелом формування дохідної бази компанії, визначають попит на газ та нафтопродукти, впливають на комерційну стабільність і репутацію підприємства на ринку.

3. Персонал – виконує критичну функцію забезпечення безперервності виробничих процесів, володіє унікальними технологічними знаннями й навичками, необхідними для підтримання операційної стабільності та впровадження інновацій.

4. Державні регулятори – регламентують діяльність підприємства через нормативно-правову базу, здійснюють контроль дотримання стандартів безпеки та екологічних вимог, що безпосередньо впливає на можливість функціонування компанії.

У таблиці 1 представлено перехресний аналіз груп стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» за видами залежності: фінансовою, технологічною, кадровою, репутаційною та регуляторною. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити рівень загальної залежності підприємства від кожної групи стейкхолдерів та обґрунтувати їх пріоритизацію.

Проведений перехресний аналіз груп стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» за критеріями залежності дозволив виявити групи з найвищим рівнем загальної залежності, до яких належать держава (в особі держави і КМУ), персонал, споживачі та державні регулятори. Саме ці стейкхолдери здійснюють критичний вплив на фінансову стійкість, безперервність операційної діяльності та репутаційну стабільність підприємства.

Отримані результати підтверджують необхідність формування пріоритетної комунікаційної політики та розробки цільових стратегій взаємодії саме з цими групами, що дає змогу підвищити стійкість та конкурентоспроможність нафтогазового підприємства в умовах високої турбулентності ринку.

2. Визначення пріоритетності стейкхолдерів нафтогазового підприємства на основі критерія залежності. У сучасних умовах нафтогазові підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку з багатьма зацікавленими сторонами, взаємодія з якими супроводжується певною залежністю – від надання ресурсів, регулювання чи формування репутації. Прийняття ефективних управлінських рішень потребує диференціації цих стейкхолдерів залежно від рівня впливу на діяльність підприємства. Визначення пріоритетності стейкхолдерів у межах даного дослідження здійснювалося на основі якісного аналізу їхніх типів залежності.

Таблиця 1 - Перехресний аналіз груп зацікавлених сторін

	Рівень залежності						
	Група стейкхолдерів	Фінансова	Технологічна	Репутаційна	Кадрова	Регуляторна	Загальний рівень залежності
	Власники (держава, КМУ)	Високий	Низький	Середній	Низький	Високий	Високий
	Персонал (правління, менеджери, працівники)	Низький	Середній	Середній	Високий	Низький	Середній
	Інвестори та кредитори	Високий	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній
	Споживачі (промислові та побутові)	Високий	Низький	Високий	Низький	Низький	Високий
	Партнери (постачальники, підрядники)	Середній	Високий	Низький	Низький	Низький	Середній
	Держава та регулятори	Низький	Низький	Середній	Низький	Високий	Високий
	Місцева громада	Низький	Низький	Високий	Низький	Низький	Середній
	ЗМІ та громадські організації	Низький	Низький	Високий	Низький	Низький	Середній

Підприємство найбільш уразливе до тих стейкхолдерів, від яких воно критично залежить у забезпеченні стратегічних ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних, репутаційних або регуляторних). Відповідно, саме ці групи повинні бути визначені як пріоритетні в управлінні, оскільки мають потенціал суттєво впливати на стабільність і розвиток компанії.

На основі попередньої ідентифікації сформовано профіль залежності кожної групи стейкхолдерів у п'яти ключових вимірах. Залежності класифіковано за типами:

- критична – порушення взаємодії з цією групою безпосередньо загрожує стабільності операцій чи стратегії підприємства;
- стратегічна – взаємодія важлива для досягнення довгострокових цілей, інноваційного розвитку чи позиціонування;
- ситуативна – залежність виникає в окремих випадках, регіонах або часових горизонтах.

Критерій пріоритетності базується на логіці: чим більша кількість критичних залежностей спостерігається у взаємозв'язку з певною групою стейкхолдерів, тим вищим є рівень ризику для підприємства, а отже – більша потреба у системній взаємодії з цією групою. Методологічно, пріоритет визначався за такою схемою:

Високий пріоритет – наявність двох або більше критичних залежностей;

Середній пріоритет – одна критична та/або одна стратегічна залежність;

Низький пріоритет – лише стратегічні або ситуативні залежності.

На основі цього побудовано аналітичну матрицю залежностей (таблиця 2), яка відображає якісну характеристику взаємозв'язків із кожною групою стейкхолдерів. Це дозволяє не лише сформувати комплексне уявлення про ландшафт взаємозалежностей, а й визначити групи, що потребують особливих підходів до управління.

На основі побудованої аналітичної матриці (табл. 2), до груп стейкхолдерів із високим пріоритетом віднесено:

- власників (держава і КМУ), які одночасно забезпечують критичні фінансову і регуляторну підтримку та приймають стратегічні рішення;

- персонал, залежність від якого є критичною в кадровому вимірі, а також стратегічною у репутаційному аспекті;

- інвесторів і кредиторів, які надають ключові джерела фінансування.

До груп із середнім пріоритетом можна віднести:

- споживачів, які мають критичний вплив через формування доходів, проте інші види залежності є ситуативними;

- партнерів, що забезпечують технологічну взаємодію, але не впливають на інші ключові аспекти;

- державних регуляторів, від яких підприємство критично залежне в нормативному полі, але меншою мірою в ресурсному.

Низький пріоритет визначено для місцевих громад та ЗМІ, залежність від яких здебільшого репутаційна або ситуативна, що не створює прямої загрози стабільності підприємства, проте потребує управління з позицій соціальної відповідальності.

Пріоритет визначався якісним методом, шляхом аналізу сукупності типів залежності. Якщо група стейкхолдерів має дві або більше критичні залежності, вона розглядається як така, що має високий пріоритет. Якщо присутня одна критична та одна стратегічна – середній пріоритет. Якщо лише ситуативні або одна стратегічна залежність – низький пріоритет. Так, наприклад, власники (держава і КМУ) мають одночасно фінансову і регуляторну критичну залежність, що формує високий рівень впливу на стратегічні рішення підприємства. Водночас, наприклад, місцева громада впливає переважно через репутаційну або ситуативно – регуляторну залежність, що вказує на середній або низький пріоритет з погляду управління.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє класифікувати зацікавлені сторони підприємства з урахуванням характеру, напрямів і інтенсивності ресурсної взаємозалежності. Це підґрунтя використано для розробки цільових стратегій управління пріоритетними стейкхолдерами.

Побудований профіль залежності дозволяє відобразити характер і тип взаємозв'язку між підприємством і ключовими групами зацікавлених сторін.

Таблиця 2 – Профіль залежності нафтогазового підприємства від ключових груп стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Фінансова	Кадрова	Технологічна	Репутаційна	Регуляторна
1. Власники (Держава, КМУ)	Стратегічна	—	—	Критична	Критична
2. Персонал	—	Критична	—	Стратегічна	—
3. Інвестори та кредитори	Критична	—	—	—	—
4. Споживачі	Критична	—	—	Стратегічна	—
5. Партнери	Стратегічна	—	Критична	—	—
6. Державні регулятори	—	—	—	—	Критична
7. Місцева громада	—	—	—	Стратегічна	Ситуативна
8. Засоби масової інформації (ЗМІ)	—	—	—	Стратегічна	Ситуативна

Згідно з цим підходом типологізації класифіковано взаємозалежності як критичні (життєво важливі), стратегічні (важливі для довгострокового розвитку) та ситуативні (актуальні лише в певному контексті). Така матриця дає змогу чітко ідентифікувати напрями ризиків і взаємного впливу, що слугує основою для формування диференційованих стратегій взаємодії з кожною групою стейкхолдерів у подальшому управлінні.

3. Розробка стратегії управління стейкхолдерами нафтогазового підприємства. На основі результатів оцінки рівня залежності та пріоритетності стейкхолдерів виникає необхідність формування цільових підходів до управління взаємодією з кожною ключовою групою. Розробка стратегії управління стейкхолдерами дозволяє системно враховувати їх вплив на діяльність підприємства та забезпечити ефективну підтримку стратегічних і операційних цілей нафтогазового підприємства.

Вибір каналів комунікації зі стейкхолдерами – це стратегічне рішення, яке потребує ретельного аналізу та врахування особливостей кожної групи зацікавлених сторін, при цьому інструменти комунікації – це конкретні засоби, що використовуються для передачі повідомлень стейкхолдерам для ефективної взаємодії між учасниками.

В умовах посилення регуляторного впливу, зростання суспільних очікувань та необхідності забезпечення ресурсної стійкості нафтогазові підприємства потребують цілісного підходу до управління стейкхолдерами. На основі класифікації груп за рівнем і типом залежності (таблиця 2) розроблено диференційовані управлінські стратегії взаємодії (таблиця 3). В основі підходу лежить логіка Resource Dependence Theory, яка орієнтує організацію на мінімізацію ризиків залежності через адаптацію та стратегічне партнерство.

Запропоновані стратегії управління стейкхолдерами розроблені з урахуванням типу залежності підприємства від кожної групи зацікавлених сторін. В основі лежить принцип ресурсної взаємозалежності, згідно з яким управління має бути адаптивним і диференційованим. Для критичних стейкхолдерів переважають стратегії залучення та партнерства, для стратегічних – підтримка, співпраця, інвестування у довіру, для ситуативних – моніторинг та контроль інформаційних ризиків.

Такий підхід дозволяє гармонізувати інтереси підприємства та його стейкхолдерів, забезпечуючи стійкий розвиток у складному регуляторному середовищі.

Таблиця 3 - Стратегії управління стейкхолдерами НАК «Нафтогаз України» відповідно до типів залежності

Група стейкхолдерів	Мета взаємодії	Основні інструменти управління	Рекомендації щодо дій
1. Власники (Держава та КМУ)	Забезпечення стратегічної підтримки, узгодження цілей, контроль відповідності політикам	Регулярна звітність, участь у стратегічних комісіях, узгодження стратегічних рішень	Впровадження політики прозорості, активна участь у формуванні державної енергетичної політики
2. Персонал	Підвищення мотивації, зниження операційних ризиків, утримання ключових кадрів	Система внутрішніх комунікацій, навчання, програми розвитку, індексація зарплат	Створити культуру залучення, підвищити інвестиції в людський капітал, стимулювати ініціативність
3. Інвестори та кредитори	Довіра до стабільності, підтримка фінансової стійкості	Рейтингові звіти, фінансова звітність, ESG-звіти, дорожні карти розвитку	Розширити публічну звітність, демонструвати фінансову дисципліну, забезпечити передбачуваність
4. Споживачі	Підвищення лояльності, зниження конфліктів, підтримка репутації	Гаряча лінія, кабінет споживача, прозоре ціноутворення, енергозбереження	Покращити якість сервісів, запускати комунікаційні кампанії, персоналізувати обслуговування
5. Партнери	Надійність постачань, інноваційні рішення, зниження операційних збоїв	Контрактні рамки, спільні проекти, цифровізація ланцюгів постачання	Вдосконалити логістику, розвивати партнерства у сфері технологій, підвищити узгодженість операцій
6. Державні регулятори	Відповідність вимогам, уникнення штрафів, участь у формуванні регуляторного середовища	Участь у консультаціях, експертиза законодавчих ініціатив, створення юридичних підрозділів	Активізувати GR-стратегії, моніторити зміни у нормативному полі, впровадити регуляторний компласенс
7. Місцева громада	Соціальна стабільність, мінімізація ризиків конфліктів	Соціальні проекти, підтримка інфраструктури, прозорість у комунікації	Розробити програми корпоративної соціальної відповідальності, створити локальні комітети взаємодії
8. ЗМІ	Формування позитивного іміджу, зниження інформаційних ризиків	Прес-служба, брифінги, спеціальні звіти, взаємодія з журналістами	Підвищити прозорість, запускати регулярні інформаційні кампанії, забезпечити швидку реакцію на кризові події

Крім того, запропоновані стратегії забезпечують не лише мінімізацію залежностей, а й трансформацію окремих взаємозв'язків у партнерські відносини. Вони орієнтовані на зміцнення стійкості підприємства в умовах політичної турбулентності, енергетичних трансформацій та посилення суспільної уваги до діяльності суб'єктів паливно-енергетичного комплексу.

Висновки. У ході дослідження було реалізовано поставлені завдання, що дозволило отримати теоретично обґрунтовані та практично значущі результати:

1. Ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» з урахуванням специфіки нафтогазового сектору. Проведено їх класифікацію за типами взаємозалежності з підприємством на основі категорій ресурсної залежності (фінансова, кадрова, технологічна, репутаційна, регуляторна). Такий підхід дозволив конкретизувати напрями потенційного впливу кожної групи на стійкість і функціонування підприємства.

2. Запропоновано типологію залежностей (критична, стратегічна, ситуативна) та побудовано якісну аналітичну матрицю, яка наочно демонструє розподіл типів залежності для кожної групи стейкхолдерів.

3. Розроблено диференційовані стратегії управління ключовими стейкхолдерами НАК «Нафтогаз України», що базуються на логіці мінімізації залежності та перетворення її на партнерство. Для кожної групи сформульовано управлінські цілі, інструменти взаємодії та рекомендації щодо практичних дій. Запропоновані рішення враховують природу впливу конкретного стейкхолдера (чи групи), що робить їх релевантними в умовах підвищеного регуляторного тиску, суспільної уваги та економічної нестабільності.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє перейти від загального декларування взаємодії з зацікавленими сторонами до побудови обґрунтованої системи управління залежностями. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію інструментів моніторингу та оцінювання динаміки змін типів залежності, а також на аналіз ефективності впроваджених стратегій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Список літератури

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>.

- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>.
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, Volume 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>.
- Horat, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorielov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 2025, 546, pp. 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31.
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability* 2024, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>.
- Коптева Г., Кулик А. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 179-186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>.
- Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (281). 2024. С. 235-243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

References (transliterated)

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. [in English].
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>. [in English].
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>. [in English].
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>. [in English].
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>. [in English].
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>. [in English].
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business*

- Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>. [in English].
8. Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>. [in English].
 9. Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>. [in English].
 10. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. [in English].
 11. Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>. [in English].
 12. Horal, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorielov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 546, 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31. [in English].
 13. Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. (2024) Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability*, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>. [in English].
 14. Koptieva H., Kulyk A. (2025). Suchasni kryterii identyfikatsii steikkholderiv ta pryntsyipy vzaiemodii z nymy dlia pidpriemstv naftohazovoho sektoru [Modern criteria for identifying stakeholders and principles of interaction with them for oil and gas companies]. *Ekonomichnyi prostir [Economic space]*, 97, 179–186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>. [in Ukrainian].
 15. Koptieva H.M., Kulyk A.V. (2024). Teoretyko-metodolohichni bazys optymizatsii pryiniattia rishen shchodo upravlinnia zminamy na pidpriemstvi v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Theoretical and methodological foundations for optimizing decision-making in change management at enterprises under dynamic business environment conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>. [in Ukrainian].
 16. Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

Received 25.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna) – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094> ; e-mail: hanna.koptieva@khp.edu.ua

Н.В. ГАВРИЛОВА, І.В. ЖУРИЛО, Є.В. ПЕРЕВЕРЗЄВ**АНАЛІЗ ПРОЄКТІВ HoReCa В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Стаття присвячена проблематиці аналізу проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. Обґрунтовано, що сфера гостинності та ресторанного бізнесу в сучасних умовах розглядається як один із ключових сегментів глобальної економіки, що формує значну частину валового внутрішнього продукту, створює робочі місця та визначає рівень туристичної привабливості країни.

В роботі визначено, що проєкти у сфері HoReCa мають комплексний характер, адже вони поєднують у собі бізнесові, культурні, соціальні та технологічні аспекти. Аналіз таких проєктів дозволяє оцінити їхній потенціал, ефективність та відповідність сучасним тенденціям розвитку глобального ринку гостинності. Запропоновані заходи управління просуванням продукції та послуг у секторі HoReCa, основними елементами яких визначено: розробка маркетингової стратегії, використання багатоканальної системи комунікацій, проведення промоакцій, фестивалів та участь у виставках, налагодження партнерських відносин із постачальниками, використання інноваційних інструментів, таких як digital-маркетинг, CRM-системи, аналітика великих даних для персоналізації сервісу. Зазначається, що проєкти HoReCa мають розглядатись з позицій економічного, соціального, екологічного, інноваційного та стратегічного потенціалу. Розроблено SWOT-аналіз проєктів HoReCa, визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Розглянуто приклади реалізації проєктів HoReCa як вітчизняного та зарубіжного бізнесу. Обґрунтовано, що для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємствам HoReCa необхідно: інтегрувати сталий розвиток у бізнес-моделі (ресурсоефективність, «зелений» імідж, локальна автентичність); активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію управлінських і сервісних процесів; розвивати людський капітал шляхом навчання та створення сприятливих умов праці; будувати антикризові стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами. Доведено, що HoReCa сприяє досягненню вілей сталого розвитку ООН, а саме: гідна праця та економічне зростання; відповідальне споживання та виробництво; боротьба зі зміною клімату; сталий розвиток міст і громад.

Ключові слова: проєкт, проєкт HoReCa, економічна ефективність проєктів HoReCa, проєкти HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку, SWOT-аналіз проєктів HoReCa

N.V. HAVRYLOVA, I.V. ZHURYLO, Y.V. PEREVERZIEV**ANALYSIS OF HoReCa PROJECTS IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article is devoted to the issue of analyzing HoReCa projects in the context of ensuring sustainable development. It is substantiated that the hospitality and restaurant business in modern conditions is considered one of the key segments of the global economy, which forms a significant part of the gross domestic product, creates jobs and determines the level of tourist attractiveness of the country. The paper determines that projects in the HoReCa sector are complex in nature, as they combine business, cultural, social and technological aspects. The analysis of such projects allows us to assess their potential, effectiveness, and compliance with current trends in the development of the global hospitality market.

Measures for managing the promotion of products and services in the HoReCa sector are proposed, the main elements of which are: developing a marketing strategy, using a multi-channel communications system, conducting promotions, festivals and participating in exhibitions, establishing partnerships with suppliers, using innovative tools such as digital marketing, CRM systems, and big data analytics to personalize the service.

It is noted that HoReCa projects should be considered from the perspective of economic, social, environmental, innovative, and strategic potential. A SWOT analysis of HoReCa projects was developed, strengths and weaknesses, opportunities and threats were identified. It is substantiated that to achieve long-term competitiveness, HoReCa enterprises need to: integrate sustainable development into business models (resource efficiency, "green" image, local authenticity); actively implement digital technologies and develop human capital through training and creating favorable working conditions. Examples of implementation of HoReCa projects as domestic and foreign businesses were considered. It has been determined that the economic impact of HoReCa provides job creation, especially for youth, women, and migrants, which contributes to increasing employment levels and reducing social tension. Promotes the development of local supply chains (farms, organic producers), stimulates the regional economy and reduces dependence on imports, promotes the introduction of innovations in the food sector (digital platforms, smart kitchens, zero-waste models), increases the competitiveness of enterprises and promotes sustainable growth. Social impact has been proven to shape a culture of responsible consumption, promote healthy eating practices and reduce food waste; HoReCa creates spaces of social interaction that strengthen community cohesion and support local identity.

Socially oriented catering projects contribute to the integration of vulnerable groups (for example, through employment programs or providing food to the underprivileged). The environmental impact has been determined, which forms the use of sustainable practices (energy-efficient equipment, reduced plastic consumption, waste recycling) reducing the negative impact on the environment. Promotes focus on local products, reduces the carbon footprint associated with transportation, promotes the development of the concept of "green gastronomy", stimulates the rational use of resources and the support of biodiversity. It has been proven that the strategic dimension of sustainable development, in particular: decent work and economic growth; responsible consumption and production; combating climate change; sustainable development of cities and communities.

Keywords: project, HoReCa project, economic efficiency of HoReCa projects, HoReCa projects in the context of ensuring sustainable development, SWOT analysis of HoReCa projects

Постановка проблеми. Сфера HoReCa (готелі, ресторани, кафе та кейтеринг) є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, яка формує значний внесок у розвиток туризму, зайнятості та локальних ринків. Водночас вона характеризується високим рівнем ресурсоспоживання, значними обсягами відходів, енергетичними витратами та впливом на довкілля. У сучасних умовах глобалізації та посилення кліматичних викликів перед підприємствами HoReCa постає проблема гармонізації економічних цілей із принципами екологічної та соціальної відповідальності.

Попри зростаючу кількість ініціатив і проєктів у сфері HoReCa, спрямованих на екологізацію, цифровізацію та підвищення ефективності використання ресурсів, відсутня єдина системна методологія оцінки їхнього впливу на сталий розвиток. Зокрема відсутній комплексний SWOT-аналіз проєктів HoReCa

Таким чином, актуальною науковою проблемою є потреба у комплексному аналізі проєктів HoReCa в контексті їх відповідності цілям сталого розвитку, зокрема економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. Її

вирішення сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до розробки стратегій і практичних рішень, що забезпечуватимуть гармонійне поєднання бізнес-інтересів та суспільно-екологічних пріоритетів.

Мета дослідження полягає у здійсненні комплексного аналізу проєктів сфери HoReCa з позицій їх відповідності принципам сталого розвитку, визначенні ключових тенденцій, проблем та перспектив впровадження екологічних, соціальних і економічних практик, а також у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції інноваційних моделей управління, ресурсоефективності та соціальної відповідальності у розвиток галузі.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методичних питань розвитку, формування готельної справи присвячені праці Арпуль, О. В., Абрамова, А. Г., Мирошник, Ю. А., Собін, О. В. [2]. Владимир О. свій науковий інтерес спрямував на дослідження Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі [3] та Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад [4]. Вагомий внесок у розвиток науково-теоретичних засад та концептуальних напрямків забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства зроблено науковцями Давидовою О.Ю., Сисоевою С.І. [6]. У своїх працях Декалюк О. В. розглядає методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом [7]. Завідна Л.Д. розглядає формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства [8]. Якушев О. розглядає інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг [10].

Авторами зазначень досліджень, безумовно, зроблено важливий внесок у розуміння проблематики аналізу проєктів HoReCa. Проте, виявлено відсутність комплексного дослідження аналізу проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. Отже, стаття усуває цей недолік, зокрема розглядаючи SWOT-аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку, визначенні ключових напрямів сталого розвитку у проєктах HoReCa, які полягають у наступному: енергоефективність та «зелена архітектура», екологічна безпека харчування, соціальна відповідальність, цифровізація та інновації, розвиток туризму та культурної спадщини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера гостинності та ресторанного бізнесу в сучасних умовах розглядається як один із ключових сегментів глобальної економіки, що формує значну частину валового внутрішнього продукту, створює робочі місця та визначає рівень туристичної привабливості країни. У науковій та практичній літературі для позначення цього сектору широко використовується абревіатура **HoReCa** (від англ. *Hotels, Restaurants, Cafes*), яка об'єднує три базові напрями: готельний бізнес (Ho), ресторанний бізнес (Re) та сферу кав'ярень/кафетеріїв (Ca). Змістове наповнення цього

терміна виходить за межі простої класифікації, адже HoReCa відображає цілісну індустрію, яка забезпечує харчування, відпочинок, проживання та створення атмосфери гостинності для споживачів [2].

У науковому дискурсі HoReCa розглядається як багатофункціональний сектор, що інтегрує не лише надання послуг харчування й розміщення, а й розвиток суміжних галузей – туризму, логістики, виробництва продуктів харчування, сфери розваг. Саме тому цей термін використовується як універсальний інструмент для класифікації різних закладів і одночасно – як концепція, що визначає специфіку розвитку індустрії гостинності.

Окрім цього, в практиці класифікації гастрономічних закладів застосовується й інша абревіатура – **КаБаРе** (кафе – К, бари – Ба, ресторани – Ре). Вона відображає внутрішню диференціацію ринку громадського харчування та дозволяє більш чітко окреслити професійну спеціалізацію закладів. Кафе орієнтовані на швидке обслуговування та легкі закуски; бари створюють простір для соціальної взаємодії, відпочинку та споживання алкогольних і безалкогольних напоїв; ресторани позиціонуються як заклади з розширеним асортиментом, високою культурою сервісу та акцентом на кулінарну майстерність. Таким чином, абревіатура КаБаРе не лише деталізує сегменти HoReCa, але й підкреслює їхню унікальність і стратегічне значення для розвитку ринку послуг.

Управління просуванням продукції та послуг у секторі HoReCa та КаБаРе має свої особливості, зумовлені високим рівнем конкуренції та специфікою цільової аудиторії. **Програма просування** у цьому контексті являє собою систематично структурований комплекс економічних заходів, спрямованих на формування впізнаваності бренду, стимулювання попиту, створення унікального конкурентного іміджу та формування довгострокових відносин із клієнтами [2, 9].

До основних елементів такої програми належать:

- **розробка маркетингової стратегії**, яка враховує позиціонування закладу, специфіку його послуг та особливості цільового ринку;
- **використання багатоканальної системи комунікацій**, що поєднує традиційну рекламу, інтернет-маркетинг, соціальні мережі, платформу відгуків і систему лояльності;
- **проведення промоакцій, фестивалів та участь у виставках**, що дозволяє інтегруватися у професійне середовище й підвищувати впізнаваність бренду;
- **налагодження партнерських відносин** із постачальниками, туристичними агенціями та локальними бізнесами для створення ефекту синергії;
- **використання інноваційних інструментів**, таких як digital-маркетинг, CRM-системи, аналітика великих даних для персоналізації сервісу.

Таким чином, програма просування у сфері HoReCa та КаБаРе виконує роль стратегічного інструмента конкурентної боротьби, що забезпечує не лише короткострокове зростання продажів, а й

довгострокову стабільність і розвиток підприємства. Її ефективність визначається здатністю створити унікальну пропозицію для споживача, яка відрізнятиме заклад від конкурентів, формуватиме лояльність клієнтів та сприятиме підвищенню економічної результативності бізнесу.

Сектор HoReCa (готелі, ресторани, кафе) у сучасних соціально-економічних умовах розглядається як один із найбільш динамічних напрямів економіки, який безпосередньо впливає на якість життя населення, розвиток туризму, формування культурного середовища та міжнародну привабливість країни. Водночас цей сектор характеризується високою ресурсомісткістю, зокрема споживанням енергії, води, продовольства та матеріалів, що створює додаткові виклики у сфері екологічної безпеки й потребує інтеграції принципів сталого розвитку.

Сфера HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes/Catering) розглядається як одна з найбільш динамічних галузей світової та національної економіки, яка безпосередньо впливає на розвиток туризму, сферу послуг та загальний рівень конкурентоспроможності країни. Проекти у сфері HoReCa мають комплексний характер, адже вони поєднують у собі бізнесові, культурні, соціальні та технологічні аспекти. Аналіз таких проектів дозволяє оцінити їхній потенціал, ефективність та відповідність сучасним тенденціям розвитку глобального ринку гостинності. Проекти HoReCa розглядаються з наступних аспектів:

1. Економічна оцінка проектів HoReCa. Проекти у сфері HoReCa створюють потужний мультиплікативний ефект для економіки, оскільки:

- стимулюють розвиток суміжних галузей (харчова промисловість, сільське господарство, транспорт, туризм, логістика);
- формують значний обсяг робочих місць, що особливо важливо для регіонального розвитку;
- забезпечують надходження податкових платежів та валютних надходжень від міжнародного туризму;
- підвищують інвестиційну привабливість територій.

Економічна ефективність проектів оцінюється за показниками рентабельності, окупності інвестицій, обсягів продажів та рівня фінансової стійкості. У сучасних умовах ключовим чинником успіху є інноваційність бізнес-моделі (онлайн-сервіси бронювання, доставка, digital-маркетинг, автоматизація управлінських процесів).

2. Соціальний аспект проектів HoReCa

HoReCa виконує важливу соціальну функцію, адже:

- створює середовище для міжкультурної комунікації та обміну досвідом;
- сприяє підвищенню якості життя населення, задовольняючи потреби у відпочинку, харчуванні, розвагах;
- формує соціальну інтеграцію через організацію дозвілля та культурних заходів;
- забезпечує розвиток людського капіталу шляхом професійної підготовки персоналу,

підвищення кваліфікації та впровадження принципів інклюзивності.

Соціальний ефект проектів HoReCa оцінюється за такими критеріями, як кількість створених робочих місць, рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу та ступінь впливу на соціальну згуртованість громад.

3. Екологічна складова аналізу проектів HoReCa

Оскільки HoReCa є ресурсомісткою галуззю, важливою частиною аналізу проектів є оцінка їхнього впливу на довкілля. Сучасні підходи передбачають:

- впровадження концепцій «зеленого готелю» та «екологічного ресторану»;
- оптимізацію споживання енергії та води за допомогою smart-технологій;
- впровадження систем утилізації та переробки відходів;
- використання локальних продуктів та скорочення транспортних витрат;
- перехід до принципів zero waste та мінімізації пластику.

Такі проекти не лише знижують негативний вплив на довкілля, але й формують позитивний імідж бренду, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

4. Інноваційний потенціал проектів HoReCa

Інноваційність є визначальним фактором розвитку сучасних проектів у HoReCa. Серед ключових напрямів можна виділити:

- цифровізацію процесів (онлайн-замовлення, QR-меню, безконтактні платежі);
- автоматизацію обслуговування (роботи-офіціанти, self-service системи);
- big data-аналітику для прогнозування споживчого попиту;
- інтеграцію CRM-систем для управління клієнтською лояльністю;
- розвиток hybrid-моделей (поєднання ресторанного бізнесу з доставкою та онлайн-сервісами).

5. Стратегічний аналіз проектів HoReCa

Аналізуючи проекти HoReCa у стратегічній перспективі, можна виокремити такі тенденції:

- диверсифікація послуг (готельно-ресторанні комплекси, гастрономічні фестивалі, культурні заходи);
- глобалізація ринку (мережеві заклади, франчайзинг, міжнародні стандарти сервісу);
- локалізація бізнесу (акцент на автентичній кухні, локальних продуктах, регіональних особливостях);
- орієнтація на сталість (ресурсоефективність, соціальна відповідальність, корпоративна етика).

Аналіз проектів HoReCa свідчить, що цей сектор є стратегічно важливим для економіки, суспільства та екології. Успішність реалізації проектів визначається комплексністю їхнього підходу, здатністю інтегрувати економічну вигідність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Перспективними вважаються проекти, що поєднують інноваційність, цифровізацію, культурну унікальність та сталість, оскільки саме вони здатні

забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і сприяти розвитку як національного, так і глобального ринку гостинності.

В умовах активного розвитку проєктів HoReCa доцільним є проведення його SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості і загрози. У контексті проєктів HoReCa (готелі, ресторани, кафе) такий аналіз має особливу актуальність, оскільки галузь відзначається високою конкуренцією, динамічними ринковими змінами та залежністю від соціально-економічних і технологічних факторів (таблиця 1).

SWOT-аналіз свідчить, що проєкти HoReCa мають потужний потенціал розвитку, який базується на

поєднанні культурної унікальності, соціальної значущості та можливостей цифровізації. Водночас їхня стійкість суттєво залежить від рівня адаптації до викликів глобального середовища, кризових явищ та екологічних стандартів.

Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємствам HoReCa необхідно:

- інтегрувати сталий розвиток у бізнес-моделі (ресурсоефективність, «зелений» імідж, локальна автентичність);
- активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію управлінських і сервісних процесів;

Таблиця 1 - SWOT-аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку

1. Сильні сторони (Strengths) - Висока мультиплікативність впливу на економіку: HoReCa стимулює розвиток туризму, транспорту, аграрного сектору, сфери розваг. - Різноманітність форматів бізнесу (готелі, ресторани, кафе, бари, кейтеринг, франчайзинг), що забезпечує гнучкість і адаптивність. - Стійкий попит на послуги гостинності, який зберігається навіть в умовах криз завдяки соціальній потребі у харчуванні та відпочинку. - Культурна й гастрономічна автентичність, що формує унікальні конкурентні переваги на міжнародному ринку. - Інноваційний потенціал: використання цифрових технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки, QR-меню, big data-аналітика). - Можливість швидкої масштабованості через мережеві моделі та франчайзинг. - Соціальна функція: створення робочих місць, інтеграція культурного простору, сприяння розвитку локальних громад.	3. Можливості (Opportunities) - Зростання міжнародного туризму після відновлення посткризових умов. - Популяризація концепцій сталого розвитку: green hotels, zero-waste ресторани, використання локальних органічних продуктів. - Цифровізація: застосування CRM-систем, big data для прогнозування попиту, штучного інтелекту для персоналізації сервісу. - Розвиток гастрономічного туризму, інтеграція HoReCa з культурними подіями, фестивалями та локальною ідентичністю. - Франчайзинг та міжнародні партнерства, що дозволяють швидко масштабувати бізнес та виходити на нові ринки. - Державні та міжнародні програми підтримки МСБ, особливо в умовах переходу до європейських стандартів. - Зміна споживчих уподобань на користь здорового харчування, локальних продуктів, slow food та eco-friendly сервісу.
2. Слабкі сторони (Weaknesses) - Висока залежність від сезонності та туристичних потоків, що створює нестабільність доходів. - Висока ресурсомісткість (енергія, вода, продукти харчування), що знижує економічну ефективність без впровадження «зелених» технологій. - Недостатній рівень інноваційності у частини підприємств, особливо малого бізнесу, через обмежені фінансові ресурси. - Низька кадрова стабільність, висока плинність персоналу, потреба у постійному навчанні та підвищенні кваліфікації. - Залежність від імпортованих продуктів та обладнання, що підвищує витрати й робить бізнес вразливим до валютних коливань. - Фрагментарність регулювання у сфері стандартів якості та екологічних норм. - Вразливість до кризових явищ (пандемії, воєнні дії, економічні спади), що різко знижують потік клієнтів.	4. Загрози (Threats) - Висока конкуренція як з боку локальних гравців, так і міжнародних мережевих компаній. - Нестабільність політичного та економічного середовища, що впливає на інвестиційну привабливість галузі. - Коливання валютних курсів та інфляційні процеси, які підвищують собівартість послуг. - Поширення глобальних кризових явищ (пандемії, воєнні конфлікти, енергетичні кризи). - Зростання екологічних вимог та регуляторних стандартів, що потребує додаткових інвестицій. - Зміна поведінки споживачів (перехід до онлайн-сервісів, доставки, відмова від традиційного відвідування закладів). - Залежність від зовнішніх ринків постачання (продовольчих товарів, обладнання), що ускладнюється у періоди глобальних логістичних проблем.

Джерело: авторська розробка.

- розвивати людський капітал шляхом навчання та створення сприятливих умов праці;
- будувати антикризові стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами.

Таким чином, HoReCa у перспективі може стати одним із драйверів сталого економічного зростання, якщо його розвиток ґрунтуватиметься на балансі між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [3].

Проаналізувавши вітчизняний та закордонний досвід реалізації проєктів HoReCa можемо скласти таблицю, яка наочно демонструє категорію проєкту як на вітчизняному так і закордонному рівні та її унікальність (таблиця 2).

Результати наших досліджень наочно відображають різноманітність підходів у проєктах HoReCa, серед яких виділяють:

- глобальні мережі (Starbucks, Radisson),
- локальні бренди з культурною ідентичністю (Lviv Coffee Mining, Старий млин),

- інноваційні та сталі концепції (Green Key Hotels, Silo).

Сектор HoReCa є важливою складовою сучасної сервісної економіки, що інтегрує елементи соціальних послуг, ресторанного бізнесу та кейтерингу. Його вплив на сталий розвиток проявляється у кількох ключових вимірах – економічному, соціальному та екологічному.

1. Економічний вплив

- HoReCa забезпечує створення робочих місць, особливо для молоді, жінок та мігрантів, що сприяє підвищенню рівня зайнятості й зменшенню соціальної напруги.

- Розвиток локальних мереж постачання (фермерських господарств, виробників органічних продуктів) стимулює регіональну економіку та знижує залежність від імпорту.

- Впровадження інновацій у сфері харчування (цифрові платформи, smart-кухні, zero-waste моделі) підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє сталому зростанню.

Таблиця 2 - Приклади реалізації проєктів HoReCa

Категорія	Приклад проєкту	Країна	Особливості та унікальність
Готелі	Green Key Hotels	Данія, ЄС	Міжнародна мережа екологічних готелів; сертифікація сталого розвитку, мінімізація пластику, енергоефективність.
	Radisson Blu Hotel	Україна (Київ)	Поєднання міжнародних стандартів з локальною автентичністю; орієнтація на бізнес-туризм.
	Voila Boutique Hotel	Україна (Львів)	Бутик-формат, дизайнерський підхід, підкреслення культурної ідентичності міста.
Ресторани	Noma	Данія (Копенгаген)	Один із найкращих ресторанів світу; концепція <i>New Nordic Cuisine</i> , використання локальних продуктів.
	Італійська редакція	Україна (Київ)	Авторський ресторан, сучасний дизайн простору, гастрономічні тренди.
	Старий млин	Україна (Тернопіль)	Ресторан-музей, поєднання етно-стилю та гастрономії, культурно-освітня функція.
Кафе / кав'ярні	Starbucks	США, глобально	Світова франчайзингова мережа; швидкий сервіс, сильний бренд, стандартизація якості.
	Lviv Coffee Mining Manufacture	Україна (Львів)	Кав'ярня-музей, інтеграція туризму та культури, унікальний простір.
	One Love Coffee	Україна (Київ)	Сучасний кавовий бренд; поєднання кавової культури, арт-простору та креативності.
Інтегровані та інноваційні моделі	Parkovy Event Hall & HoReCa Complex	Україна (Київ)	Багатофункціональний центр: ресторан, конференц-зали, івент-простір.
	Time Out Market	Португалія (Лісабон)	Food Hall – десятки ресторанів в одному просторі; орієнтація на гостротуризм.
	Silo Zero Waste Restaurant	Велика Британія (Лондон)	Перший у світі ресторан за принципом <i>zero waste</i> ; компостування, повторне використання ресурсів.
	Reikartz Hotel Group	Україна, ЄС	Мережевий готельно-ресторанний бізнес; масштабування, адаптація до міжнародних стандартів.

Джерело: складено авторами

2. Соціальний вплив

- Сектор формує культуру відповідального споживання, поширює практики здорового харчування та зменшення харчових відходів.

- HoReCa створює простори соціальної взаємодії, які підсилюють згуртованість громад і підтримують локальну ідентичність.

- Соціально орієнтовані кейтерингові проекти сприяють інтеграції вразливих груп (наприклад, через програми працевлаштування або забезпечення малозабезпечених харчуванням).

3. Екологічний вплив

- Використання стійких практик (енергоефективне обладнання, скорочення споживання пластику, повторна переробка відходів) зменшує негативний вплив на довкілля.

- Орієнтація на локальні продукти знижує вуглецевий слід, пов'язаний із транспортуванням.

- Розвиток концепції «зеленої гастрономії» стимулює раціональне використання ресурсів та підтримку біорізноманіття.

4. Стратегічний вимір сталого розвитку

- HoReCa сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), зокрема:

- ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання;

- ЦСР 12 – Відповідальне споживання та виробництво;

- ЦСР 13 – Боротьба зі зміною клімату;

- ЦСР 11 – Сталий розвиток міст і громад.

Як показали проведені нами дослідження, в перспективі сектор HoReCa може стати драйвером циркулярної економіки у сфері харчування та послуг. Отже, вплив SoReCa на сталий розвиток є комплексним: з одного боку – стимулює економічний розвиток і соціальну інтеграцію, з іншого – створює виклики щодо екологічної ефективності, що потребує впровадження інноваційних та "зелених" технологій.

Висновки: Аналіз проектів HoReCa у контексті сталого розвитку свідчить про необхідність комплексного підходу до управління індустрією гостинності, де стратегічними пріоритетами стають ресурсоефективність, інноваційність і соціальна орієнтованість. Заклади, які інтегрують принципи сталого розвитку, отримують не лише конкурентні переваги, а й формують позитивний імідж у суспільстві, що підвищує їхню довгострокову стійкість. Нами визначені ключові напрями сталого розвитку у проектах HoReCa, які полягають у наступному: енергоефективність та «зелена архітектура» (використання енергоощадних матеріалів, систем рекуперації тепла, енергоаудиту); екологічна безпека харчування (органічні продукти, зменшення використання пластику, впровадження zero-waste концепцій); соціальна відповідальність бізнесу (створення робочих місць, справедлива оплата праці, партнерство з місцевими громадами); цифровізація та інновації (big data-аналітика, CRM-системи, інтерактивні сервіси для підвищення клієнтського досвіду); розвиток туризму та культурної спадщини (поєднання послуг HoReCa з

просуванням національних традицій, гастрономічних фестивалів і локальної ідентичності).

Таким чином, перехід до моделі «зеленої» та інноваційної HoReCa є не лише вимогою сучасності, але й стратегічним інструментом забезпечення економічного зростання, соціального добробуту та екологічної збалансованості.

Список літератури

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>.
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>.
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, Volume 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>.
- Horal, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohoriellov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 2025, 546, pp. 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31.
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability* 2024, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>.
- Коптева Г., Кулик А. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 179-186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>.
- Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (281). 2024. С. 235-243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

References (transliterated)

- Freeman, E., Dmytryiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. [in English].
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>. [in English].
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>. [in English].
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>. [in English].
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>. [in English].
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>. [in English].
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>. [in English].
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>. [in English].
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>. [in English].
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. [in English].
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>. [in English].
- Horat, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohoriellov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 546, 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31. [in English].
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. (2024) Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability*, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>. [in English].
- Koptieva H., Kulyk A. (2025). Suchasni kryterii identyfikatsii steikholderiv ta pryntsyipy vzaiemodii z nymy dlia pidpryemstv naftohazovoho sektoru [Modern criteria for identifying stakeholders and principles of interaction with them for oil and gas companies]. *Ekonomichniy prostir [Economic space]*, 97, 179–186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>. [in Ukrainian].
- Koptieva H.M., Kulyk A.V. (2024). Teoretyko-metodolohichniy bazys optymizatsii pryiniattia rishen shchodo upravlinnia zminamy na pidpryemstvi v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Theoretical and methodological foundations for optimizing decision-making in change management at enterprises under dynamic business environment conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>. [in Ukrainian].
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

Надійшло (received) 25.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Гаврилова Наталія Валеріївна (Havrylova Nataliia) - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820> e-mail: nh.15426378@gmail.com

Журило Ірина Валентинівна (Zhurylo Iryna) - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>; e-mail: zhuriloiv@gmail.com

Переверзев Євген Вікторович (Pereverziev Yevhen) - кандидат економічних наук, доцент, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" Центральноукраїнський інститут розвитку людини, доцент кафедри права та соціально-економічних відносин; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0009-0006-8366-2430> e-mail: Pereverzev.judo@gmail.com

*O.SAVCHENKO, V. VERIUTINA, L. ZONGRU***COST-BENEFIT ANALYSIS AS DRIVE FOR EFFECTIVE DECISIONS-MAKING**

In the article, the thematic review of the literature was conducted on the peculiarities of the impact of cost-benefit analysis when performing production tasks at the enterprise. Research papers based on generated inputs were included in the review, as well as other information materials containing useful recommendations. The article presents a comparative analysis of various definitions and approaches to their formation. It is emphasized the need to implement a methodology for integrating cost analysis and impact assessment based on SAM-CGE (principles of the social approach). Methods of determining socio-economic efficiency are proposed. The article emphasizes that the purpose of cost-benefit analysis is to help in social decision-making and more efficient distribution of limited resources. CBA is estimated using financial ratios and, in particular, with the calculation of the financial net present value, the financial rate of return of the investment, which is desirable from a socio-economic point of view. This is demonstrated by the economic result, in particular, the positive economic net present value. Emphasis is placed on the need to ensure appropriate conditions for the development of entrepreneurial activity of enterprises. It is noted that CBA is an analytical tool that will be important when using and making management decisions during the revival of the post-war economy of Ukraine.

Keywords: project; evaluation; impact analysis; cost; resource allocation; benefit

*О.І. САВЧЕНКО, В.Ю. ВЕРЮТИНА, Л. ЦЗУНЖУ***АНАЛІЗ ВИТРАТ І ВИГІД ЯК РУШИЙНА СИЛА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ**

У статті було проведено тематичний огляд літератури про особливості впливу аналізу витрат і вигід при виконанні виробничих завдань на підприємстві. До огляду були включені дослідницькі статті на основі сформованих вхідних даних, а також інші інформаційні матеріали, що містять корисні рекомендації. Видання присвячене особливостям формування більш ефективного розподілу ресурсів на підставі використання аналізу витрат і вигід. У статті представлено порівняльний аналіз різних дефініцій та підходів до їх формування. Наголошується, на необхідності впровадження методології для інтеграції аналізу витрат та оцінки впливу на основі SAM-CGE (принципів соціального підходу). Наголошується на необхідності забезпечення належних умов для розвитку підприємницької активності підприємств. Запропоновано методи визначення соціально-економічної ефективності. У статті підкреслюється, що метою аналізу витрат і вигід є допомога у прийнятті соціальних рішень та більш ефективному розподілі обмежених ресурсів. СВА оцінюється за допомогою фінансових коефіцієнтів та, зокрема, з розрахунком фінансової чистої теперішньої вартості, фінансової норми прибутку інвестицій, що є бажаною з соціально-економічної точки зору. Це демонструється економічним результатом, зокрема, позитивною економічною чистою поточною вартістю. Зазначається, що аналіз витрат і вигід - це аналітичний інструмент, який буде важливим при використанні та прийнятті управлінських рішень при відродженні післявоєнної економіки України.

Ключові слова: оцінка; аналіз впливу; вартість; розподіл ресурсів; вигода

INTRODUCTION. Cost-benefit analysis (CBA), as a common instrument in the decision making process on how to allocate financial resources, has been widely used in various research areas and in almost all of countries over the world. However, the origin and the historical development of CBA have long been subject to neglect. Cost-benefit analysis (CBA) is defend as a systematic cataloguing of impacts as benefits (pros) and costs (cons), valuing in dollars with assigned weights, and then determining the proposal relative to the status quo by the net benefits (benefits minus costs) or the benefit-cost ratio (divide benefits by costs) [1]. CBA is a decision-aiding tool that quantifies in monetary terms the value of all consequences associated with a government policy (such as setting an environmental standard) or with an investment project to all members of society. The purpose of CBA is to help social decision making and to allocate scarce resources more efficiently [2]. CBA is an analytical tool to be used to appraise an investment decision in order to assess the welfare change attributable to it and, in so doing, the contribution to EU cohesion policy objectives.

Benjamin Franklin's advice about how to make decisions illustrates many of the important features of cost-benefit analysis (CBA). These include a systematic cataloguing of impacts as benefits (pros) and costs (cons), valuing the impacts in dollars (assigning weights), and then determining the net benefit of the proposal relative to the current policy (net benefit equal incremental benefits minus incremental costs).

By 2020, CBA has been widely applied to various

research areas in almost all countries over the world.

The first application of CBA was published in 1951, and studies using CBA have seen significant increase since the 1990s. CBA has been used in 146 research areas, among which the most applications with over 12,000 were found in engineering, followed by environmental sciences ecology, computer science, business economics, energy fuels, health care sciences services, and internal medicine. CBA has been used in 197 countries and regions, among which the most applications with nearly 20,000 were found in the USA, followed by England, China, Canada, Australia, Germany, Italy, Netherlands, and France.

The origin of CBA can be dated back to the work of Saint-Pierre in 1708. Through the efforts by a number of French engineers, Dupuit introduces the concept of consumer's surplus in 1844 that founds the economic basis of CBA and measures benefits in terms of the reduction of production costs. However, these works are not taken seriously in France, and do not draw attention from other countries. Hence, the principle of CBA is newly proposed by the 1936 Flood Control Act in the US, and the Green Book in 1950 marks the mature of CBA by establishing cost-based methods for measuring benefits. The comparative analysis shows that the early development of CBA in France and the US is independent from four aspects. First of all, there is no considerable evidence suggesting that the American experts are familiar with the early works of French engineers. Although Charles Ellet Jr., an American civil engineer, indeed traveled to Paris in 1830 to study as an external

student at the École des Ponts, his contributions to the economic thought lie mainly in the practical problem of monopoly profit maximization of a railroad rather than CBA [3]. The cost-benefit criterion proposed by Navier and Mondot finds no mention in the American documents. And the Green Book published in 1950 still considered the benefits of navigation improvements as savings in transportation costs rather than reduction of production costs. Second, the backgrounds for introducing CBA in France and America are clearly different. The French tradition rooted in the field of transport economics, whereas the American tradition was related to water resources projects. Third, the personnel who made efforts to the development of CBA are also distinct. French engineers have formal academic background, but American professionals work in federal agencies.

Both facts result in that French engineers follow a theoretical approach and attached great importance to mathematical calculation, while American professionals adopt an empirical approach and pay more attention to practical application [4]. This divergence in approaches leads to the theoretical foundation of consumer's surplus in France and the practical guidelines of CBA in the United States, respectively. Finally, the most crucial difference lies in the attempt for standardizing this approach in America, but such a progress does not take place in France. The political rival situation among agencies with overlapping responsibility is the major driving force for the standardization in the US [5], but the French Corps has a strong administrative, institutional and legally acknowledged monopoly position, which prevented the standardization.

Cost-benefit analysis (CBA) is a systematic approach to evaluate the economic feasibility and effectiveness of projects by comparing their costs and benefits. It involves the identification, quantification, and monetization of all relevant costs and benefits, direct and indirect, tangible and intangible, and the calculation of the net present value (NPV) or benefit-cost ratio (BCR) [6]. CBA seeks to maximize social welfare by supporting rational decision-making, resource allocation, and performance assessment based on the principles of efficiency, transparency, and accountability [7]. CBA helps decision-makers select projects with the highest potential net benefits, thereby increasing the overall effectiveness and value for money of investments.

In addition, CBA can inform the prioritization and sequencing of projects, considering their costs, benefits, and resource constraints, which enhances the efficiency and sustainability of project portfolios [7]. Moreover, CBA can contribute to the identification and mitigation of project risks, uncertainties, and externalities, as well as the evaluation of alternative options and scenarios, which can improve project resilience and adaptability [6]. However, the impact of CBA on project performance may be limited by various challenges and limitations, such as the difficulties in quantifying and monetizing certain costs and benefits, the subjectivity and uncertainty of assumptions and estimates, and the distributional and ethical concerns related to the aggregation and weighting of individual preferences [7]. Therefore, it is important to recognize the limitations of

CBA and combine it with other complementary methods, such as multi-criteria analysis, stakeholder consultation, and performance monitoring, to ensure more robust and inclusive decision-making and project performance evaluation. Project performance refers to the extent to which a project achieves its objectives and delivers the expected benefits within the constraints of time, cost, and quality [8]. It encompasses various dimensions, such as efficiency, effectiveness, relevance, sustainability, and stakeholder satisfaction, which can be measured using a combination of quantitative and qualitative indicators, such as schedule and budget variance, benefit realization, and stakeholder feedback. Understanding the factors that influence project performance is crucial for improving project management practices, optimizing resource allocation, and enhancing the accountability and learning of project organizations and stakeholders [8]. One of the key factors affecting project performance is the quality of decision-making, including the use of cost-benefit analysis (CBA) to inform the selection, prioritization, and design of projects based on their potential net benefits and risks.

CBA analysts focus on social costs and social benefits, and conduct social cost-benefit analysis. We usually used refer to costs, benefits, and cost-benefit analysis. Thus, CBA denotes the social benefits (the aggregate benefits to all members of society) of a policy, and CBA denotes the social costs (the aggregate costs to all members of society) of the policy. The aggregate value of a policy is measured by its net social benefit, sometimes simply referred to as the net benefit, and usually denoted NSB:

$$NSB = B - C, \quad (1)$$

The term social is usually retained in the expression net social benefit to emphasize that CBA does concern the impacts on society as a whole. Implicitly, the benefits, costs, and net social benefit of a policy are relative to some "benchmark."

Projects with a higher NPV or BCR, as assessed by CBA, are expected to generate greater benefits relative to their costs, which can contribute to better project performance in terms of efficiency, effectiveness, and value for money [7].

A cost or benefit that occurs in year t is converted to its present value by dividing it by $(1 + s)^t$, where s is the social discount rate. Suppose a project has a life of n years and let B_t and C_t denote the social benefits and social costs in year t , respectively. The present value of the social benefits, $PV(B)$, and the present value of the social costs, $PV(C)$, of the project are, respectively:

$$PV(B) = \sum B_t / (1 + s)^t, \quad (2)$$

$$PV(C) = \sum C_t / (1 + s)^t, \quad (3)$$

By definition, the net present value (NPV) of a policy alternative equals the difference between the PV of its (incremental) social benefits and the PV of its (incremental) social costs:

$$NPV = PV(B) - PV(C) \quad (4)$$

Thus, the NPV of a project or policy is identical to the present value of the (incremental) net social benefit:

$$NPV = PV(NSB) \quad (5)$$

The basic decision rule for a single alternative project (relative to the status quo policy) is simple: adopt the project if its NPV is positive. In short, the analyst should recommend proceeding with the proposed project if its

$$NPV = PV(B) - PV(C) > 0; \quad (6)$$

that is, if its (incremental) benefits exceed its (incremental) costs:

$$PV(B) > PV(C) \quad (7)$$

When there is more than one alternative to the status quo policy being analyzed and all the alternatives are mutually exclusive, and then the rule is: select the project with the largest NPV. This rule assumes implicitly that at least one NPV is positive. If no NPV is positive, then none of the specified alternatives are superior to the current policy, which should remain in place.

However, the impact of CBA on project performance may also depend on the accuracy and reliability of the underlying assumptions, estimates, and models, as well as the capacity and willingness of project managers and stakeholders to incorporate CBA results into their decision-making processes [6].

Formulation of the problem. The main goal of this article is to demonstrate approaches to defining the concepts of CBA and its practical application. Systematic approach to evaluating how well a planned action will perform. This process involves identifying, quantifying, and comparing all the costs and benefits associated with a decision. While commonly used for financial evaluations, CBAs can apply to virtually any type of decision-making, from hiring new staff to investing in equipment or launching a new product.

Currently, traditional development issues such as income inequality, depletion of natural resources, environmental pollution as well as retardation of infrastructure have occurred in China.

Since 2011, China has been the world's largest energy consumer. The industrial sector uses two-thirds of the energy consumed in China.

In the future, more pressures would be imposed on China by the continuous fast development of industrialization, and with transfer of the world manufacture center to China. Sustainable development, including its economic, environmental and social elements, is a key goal of decision makers. A methodology on cost benefits analysis of economic growth at macroscopic level to identify issues of China's sustainability. In order to address some important issues on how to make policies to improve the quality of economic growth, the CBA framework developed in this

article analyses economic–ecological–social interaction. Based on the framework and methods, this paper examines the costs and benefits of economic growth in three aspects of economy, ecology and society.

The results illustrate that NPR of China's economic growth had been negative for a long time and has just became positive since year 2000 but was quite low. Even the best was only 1.6% in 2022 (the worst was – 24.2% in 1982). Based on the comparison between three accounts, we can draw a conclusion that ecological cost is the dominant factor that affects China's NPR. The empirical results show that if no other innovative measures or policies are taken in the future the costs of growth would outweigh its benefits, resulting in unsustainability. Basically, the long-term economic growth would be unsustainable due to increasing environmental damage and depletion of natural resources. There are a few limitations that we consider need to be improved in our CBA framework and method.

The renewable energy (RE) obtain from, such as sunlight, wind, water, tides wave, and geothermal heat is a worldwide agreeable green substitute to high-polluting fossil-fuel energy. In China, implementation RE projects can bring public health benefits by improving air quality and, at the same time, satisfy its national energy demand. The increasing usage of RE in China can fulfill the growing energy demand nationally when the coal usage falls down. The share of coal in China's energy proportion shrinks from 58 percent in 2016 to less than 40 percent in 2040 as expected. Meanwhile, the RE led by hydropower, wind, and solar PV grows increasingly and consists of 60 percent of total generation capacity by 2040.

Investments in energy infrastructures are driven by specific challenges affecting the national, regional and international energy markets. The main issues that are related to security and reliability of supply, and affordable energy prices for consumers. Also, global concerns for climate change call for the need of progressively substituting fossil-based energy fuels with more sustainable sources. Related to this, another important driver is derived from the challenges posed by the growing penetration of power generation from intermittent renewable energy sources, particularly wind and solar, to the entire electrical system.

A benefit-cost analysis (BCA) is a decision making tool that attempts to balance the components of a project in order to maximize its net benefits and/or minimize its costs. In this analysis, we try to quantify the costs of project factors. These values are then incorporated into the analysis along with other financial costs. Using BCA, decision makers try to maximize benefits for a set cost, minimize costs for a set level of benefit, or find the most beneficial compromise when both costs and benefits are variable. For any project to be worthwhile, the benefits must exceed the costs.

The main factors affecting the level of energy supply associated with the project are:

- national and international socio-economic and political factors influencing the fuel price dynamics;
- political decisions about the discontinuation of certain types of energy sources and fuels;

- system of incentives on certain types of energy sources and fuels;
- environmental requirements imposing additional costs to energy production;
- structure, territorial size, degree of integration and performance quality of the energy system;
- market structure, particularly related to the number of competitors and the degree of market openness and integration into other markets.

The project's purpose of the work is the development of structural and technological solutions for the creation of a solar battery according to the CubeSat 3U standard.

Research results. Figure 1 shows the role of CBA in the appraisal of the major project.

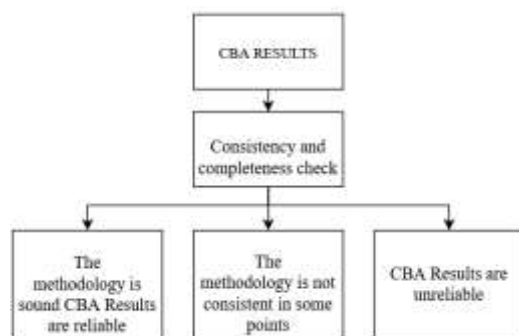


Figure 1 - The role of CBA in the appraisal of the major project

Cost-benefit analysis can significantly improve project performance, but its effectiveness depends on addressing the inherent challenges and ensuring that decision-makers have access to accurate and reliable information.

CBA is based on a set of predetermined project objectives, giving a monetary value to the entire positive (benefits) and negative (costs) welfare effects of the intervention. These values are discounted and then totaled in order to calculate a net total benefit.

Business plan must have some type of economic justification to provide executives and elected officials with financial information. It will help them know that they are doing the “right thing” by implementing the requested program. A popular economic calculation for the attractiveness of an investment is “Return on Investment” (ROI). ROI is a calculation of the most tangible financial gains or benefits that can be expected from a project versus the costs for implementing the suggested program or solution.

This allows decisions makers to see what difference the activity would make to well being. There are several basic steps involved in conducting a cost benefit analysis (Figure 2). In some cases, step 1 of cost benefit analysis (defining options) may require little effort. This would be where activities (options) are pre-determined, such as where a community or government has already decided that an activity is important or where it appears to be the only option available. However, all other steps are critical to the analysis. Steps 2 and 3 generally require the most time, effort and expertise.

Cost Benefit Analysis (CBA) is more comprehensive than ROI, and attempts to quantify both tangible and

intangible (or “soft”) costs and benefits.

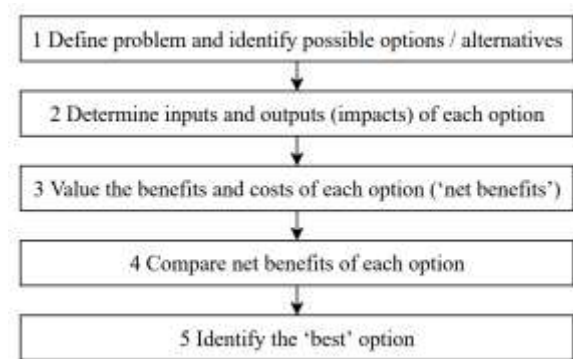


Figure 2 - Basic steps in a cost benefit analysis

It should be noted that an even greater understanding of the impact of risk and uncertainty on the expected results of project can be obtained from probabilistic modelling of the distribution of variables and their interdependencies.

In research provides evaluate of the scientific and technical effect of the scientific research work (SRW). An assessment was carried out on the applied aspects of the scientific and technical effect. The result of the SRW is the achievement of a scientific, scientific-technical, economic or social effect, indicator = 76%. The scientific effect characterizes the acquisition of new scientific knowledge and reflects the increase in information intended for internal scientific use.

ROI = (\$25,000/\$50,000) where the ROI is calculated to be 50% for the parcel mapping project. By adding a discount factor and calculating NPV, the economic attractiveness diminishes only slightly NPV calculated out to be \$22,120).

We used effective methods for identifying costs. Information on personnel costs can be obtained from fiscal officers, there are often contracts in place (or as historical references) for certain services, and managers can turn to their counterparts in other organizations to obtain reasonable cost estimates. Include the following incremental costs when determining total cost: labor including fringe benefits, overhead (if appropriate), additional equipment cost (not including additional costs for existing equipment), additional software cost (not including additional costs for existing software), physical facilities (if additional space is required), contracting costs we should also consider the various phases of the project and account for all of the costs incurred during each phase. Sometime improperly ignore the “built-in” costs and only account for large contractual expenditures. Examples of built-in costs include: project management, contract management, quality assurance and control, personnel training, project maintenance, security (if appropriate).

Calculating Benefits is the most difficult part of completing an economic justification.

Conclusions. We concluded that CBA is valuable tool for increasing the economic efficiency of management decision-making in enterprise activities, contributing to the improvement of activity efficiency in

general. The relationship between CBA and cost-effectiveness in infrastructure projects was also studied and concluded that the use of CBA contributed to increased cost-effectiveness and increased social value, leading to better efficiency. The study also noted that CBA helped project managers identify and prioritize the most cost-effective and socially beneficial alternatives, leading to more successful enterprise outcomes.

The article paid attention to the social discount rate, which is used in the economic analysis of investment projects to discount economic costs and benefits, and reflects the opportunity cost of capital from an intertemporal perspective for the enterprise as a whole. In other words, it reflects a social view of how future benefits and costs should be assessed against current ones. In this sense, each discount rate involves a judgment about the future and affects the weight of future benefits or costs.

Cost benefit analysis involves comparing the values (costs and benefits) of an activity by assessing the benefits and costs faced by a community with the activity compared to without the activity.

Project managers, decision-makers, and stakeholders should focus on establishing accurate data collection methods, developing strategies to quantify intangible benefits, and addressing potential biases in the decision-making process

It was also noted, that the presented CBA methodology was developed in the 2014–2020 programming period for the preliminary analysis of infrastructure investments and applied to many types of projects, from science parks and innovative production facilities to university business centers.

It was also concluded that the CBA is most applicable to strategic infrastructure projects in R & I, including those that may be funded by the InvestEU Fund. The methodology should also be relevant for research funding programmes and other non-

infrastructure investments funded from Horizon Europe and other funding mechanisms.

Thus, CBA is an analytical tool used to assess the economic advantages or disadvantages of investors when making effective management decisions.

References (transliterated)

- 1 Boardman AE, Greenberg DH, Vining AR, Weimer DL. (2011). Cost-benefit analysis. Concepts and practice. 4th ed. Boston: Prentice Hall
- 2 Hanley N, Barbier EB. Pricing nature. (2009). Cost-benefit analysis and environmental policy. Cheltenham: Elgar.
- 3 Porter TM. (1995). Trust in numbers. The pursuit of objectivity in science and public life. Princeton: Princeton University Press.
- 4 Kranakis E. (1997). Constructing a bridge. An exploration of engineering culture, design, and research in nineteenth-century France and America. Cambridge: MIT Press.
- 5 Boland JJ, Flores N, Howe CW. (2009). The theory and practice of benefit-cost analysis. In: Russell CS, Baumann DD, editors. The evolution of water resource planning and decision making. Cheltenham: Elgar, p. 82–135
- 6 Campbell, Harry (2007). A Primer for Benefit – Cost Analysis, by
- 7 Richard O. Zerbe and Allen S. Bellas (Edward Elgar, Cheltenham, UK, and Northampton, MA, 2006), pp. vi + 316. The Economic Record **83** (263) 487–488
- 8 David Weimer and Adrian Vining (2017) Policy Analysis: Concepts and Practice 6th Edition (Routledge)
- 9 8 Slava S., Kalantaridis Chr., Savchenko O., Poberezhnyi R. "Open and sustainable innovation in the modern context of business-strategy development" [Open and sustainable innovation in the modern context of business-strategy development] // *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu "Harkivskij politehnicnij institut" (ekonomichni nauki)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]: зб. наук. пр. – Kharkiv: НТУ «ХПІ», no 3, 2021, pp.78–83
- 9 Innovative entrepreneurship: textbook/ authors: O. Savchenko, A. Tavkhelidze, A. Sokolov, E. Hakobyan at all Edited by Olga Savchenko. – Kharkiv: LL —Planeta-Print Ltdl, 2016. – 200 p.
- 10 Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2017). Cost-benefit analysis: Concepts and practice (4th ed.). Cambridge University Press.

Received 30.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Савченко Ольга Ігорівна (Savchenko Olga) - професорка кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; ORCID: 0000-0002-4407-6387 e-mail: Olga.Savchenko@khpі.edu.ua

Верютіна Вікторія Юріївна (Veriutina Viktoriia) - старша викладачка кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; ORCID:0000-0002-8989-9424; e-mail: Viktoriya.Veryutina@khpі.edu.ua

Цзунжу Лі (Zongru Li) – студент магістерської програми з економіки, гр. БЕМ-M123diae, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Li.Zongru@emmb.khpі.edu.ua

О. М. СИНІГОВЕЦЬ, О. М. ПРОСКУРНЯ**ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОГО ПРОТЕКЦІОНІЗМУ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Міжнародні підприємства є ключовими учасниками в сучасному розвитку світового господарства. Головною метою статті є встановлення ефективності розвитку міжнародних підприємств в умовах протекціонізму. Зростання протекціоністських заходів в економічній політиці країн є протидією до тривалої глобалізації та наслідком криз, ще прискорених пандемією. Це зумовило необхідність дослідження змісту протекціонізму як стратегічних дій країн та формування ефективного розвитку міжнародних підприємств. Науковий підхід дослідження економічного протекціонізму як складного і двосічного явища в контексті ефективності та розвитку міжнародних підприємств в новому змінюваному середовищі розкриває формуємі ним нові можливості, що важливі для підвищення конкурентоспроможності і стійкості міжнародних підприємств. Саме завдяки системним та аналітичним складовим дослідження ефективності в цих умовах дозволяє визначати пріоритети та сприяє вибору обґрунтованих стратегічних рішень, що відповідають загальному розвитку. Дана робота ще більш важлива з точки зору головних завдань розвитку вітчизняних підприємств, необхідності подолання кризи війни та вирішення проблем відбудови та відновлення. Тому, головним у вирішенні визначених проблем є дослідження змін середовища через вплив нового протекціонізму та визначення у цьому можливостей ефективної діяльності, які створюються протекціонізмом на мікрорівні. Врахування нових вимог і можливостей утворює необхідні складові конкурентоспроможності підприємств, що визначаються, перш за все, здатністю до гнучкості, інновацій, стратегічного планування.

Це повною мірою відноситься до головних стратегічних цілей вітчизняних підприємств у реалізації цілей інтеграції у світове співтовариство. Отримано висновки, що в даних умовах зростаючого протекціонізму міжнародні підприємства стикаються зі складною взаємодією викликів та можливостей, які пов'язані з ефективністю, та з протилежними ефектами. Протекціонізм для підприємств створює кризову ситуацію, яка вимагає пошуку нових можливостей для розвитку та стратегічної гнучкості. Ті з них, які є інноваційними, гнучкими та адаптивними до змінних ринкових умов, мають кращі можливості для розвитку. Для досягнення ефективності в протекціоністському середовищі потрібна зміна стратегій. Локалізація, інновації та зосередження на підвищенні стійкості стають вирішальними для успіху.

Ключові слова: світове господарство; економічне зростання; економічний протекціонізм; стратегія протекціонізму; глобальний протекціонізм; міжнародне підприємство; ефективний розвиток міжнародного підприємства; ефективність

О. SYNIHOVETS, O. PROSKURNIA**EFFECTIVE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GROWING PROTECTIONISM IN THE WORLD ECONOMY**

International enterprises are key players in the modern development of the world economy. The main purpose of the article is to establish the effectiveness of the development of international enterprises under protectionism. The growth of protectionist measures in the economic policies of countries is a counteraction to continued globalization and a consequence of crisis further accelerated by the pandemic. This necessitated the study of the content of protectionism as strategic actions of countries and the formation of effective development of international enterprises. The scientific approach to studying economic protectionism as a complex and double-edged phenomenon in the context efficiency and development of international enterprises in a new changing environment reveals the new opportunities it creates, which are important for increasing the competitiveness and sustainability of international enterprises. It is thanks to the systemic and analytical components that the study of efficiency in these conditions allows us to determine priorities and contributes to the choice of sound strategic decisions that correspond to overall development. This work is even more important from the point of view of the main tasks of developing domestic enterprises, the need to overcome the war crisis and solve the problems of reconstruction and recovery. Therefore, the main thing in solving the identified problems is to study the changes in the environment due to the impact of new protectionism and to identify in this the opportunities for effective activity that protectionism creates at the micro level. Taking into account new requirements and opportunities forms the necessary components of the competitiveness of enterprises, which are determined primarily by the ability to flexibility, innovation, and strategic planning.

This fully relates to the main strategic goals of domestic enterprises in implementing the goals of integration into the world community. The conclusions have been reached that in these conditions of growing protectionism, international enterprises face a complex interaction of challenges and opportunities related to efficiency, and with opposing effects. Protectionism creates a critical situation for enterprises, requiring them to find new opportunities for development and strategic flexibility. Those of them that are innovative, flexible, and adaptable to changing market conditions have the best opportunities for development. To achieve effectiveness in a protectionist environment, a change in strategies is necessary. Localization, innovation, and a focus on increasing resilience are becoming crucial to success.

Keywords: world economy; economic growth; economic protectionism; protectionism strategy; global protectionism; international enterprise; effective development of international enterprise; efficiency

Вступ. Останнім часом глобалізація суттєво визначала діяльність міжнародних підприємств, стимулюючи зростання продуктивності, розширюючи доступ до ринків та ведучи до більш ефективної діяльності [1]. Використання глобальних ланцюгів поставок ще більш підвищує їх конкурентоспроможність, формує доступ до сировини, кваліфікованої робочої сили, передових технологій [2,3]. Зараз проблемами підприємств стають посилення конкуренції та зростання потенційних ризиків, що пов'язані з політичною та економічною нестабільністю [4].

У 2010-х і на початку 2020-х років спостерігається посилення значущості протекціоністської економічної політики у розвинених країнах і в країнах, що

розвиваються. Економічний протекціонізм та торговельні війни загострюються і проявляються у напруженості в міжнародній торгівлі та відносинах; економічні кризи і військові конфлікти уповільнюють розвиток світової економіки, знижуються темпи світового економічного зростання.

Глобальні ланцюги створення вартості демонструють сильну залежність від дії ендегенних та екзогенних факторів та потрясінь. Відзначаються зростаючі дисбаланси і нестабільність світового економічного та політичного порядку [5]. Розуміння цих складних проявів сучасного розвитку вимагає їх глибокого дослідження для прийняття обґрунтованих і виважених рішень на різних рівнях. Протекціонізм швидко поширюється і стає новою нормою через

© О. М. Синіговець, О. М. Проскурня, 2025

геополітичні конфлікти.

Актуальність наведеної теми визначається тим, що складні і протилежні аргументи відносно протекціонізму потребують якісного аналізу щодо нових умов реалізації політики та її довгострокових ефектів; впливу на діяльність вітчизняних підприємств.

Аналіз стану питання. Зараз часто робиться наголос на початку нової ери протекціонізму. Наслідки протекціонізму в центрі з такими подіями, як вихід Великої Британії зі складу ЄС (Brexit), вихід США з Транстихоокеанського партнерства у 2017 році, перегляд Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (NAFTA) та запровадження тарифів США для ряду торговельних партнерів, припинення переговорів про вільну торгівлю між ЄС та США або Трансатлантичного торговельного та інвестиційного партнерства (ТТІР) [6]. Згідно глобальної антидемпінгової бази даних антидемпінгові заходи становлять від 80 до 90 % усіх тимчасових торговельних бар'єрів різних країн. Але дослідження країн, які є найактивнішими користувачами тимчасових торговельних бар'єрів, демонструють можливість тимчасового покращення співвідношення торгового балансу до ВВП і за рахунок зростання інфляції та зниження економічної активності [7].

Україна є членом Світової організації торгівлі та прагне до лібералізації торгівлі, відкриває свій ринок світові [8]. Зростання протекціоністських настроїв у світі, особливо що проявилось в умовах пандемії, впливає на торговельну політику України. В Україні протекціоністські заходи визначені для підтримки галузей сільського господарства, машинобудування та інших. Норми, які країни світу запровадили проти українського виробника і діють на сьогодні стосуються тих сфер, де Україна має експортний потенціал, серед них протекціоністські заходи застосовуються щодо металургії, автомобілебудування, машинобудування, сільського господарства. Згідно з даними Global Trade Alert, щорічно зростає частка експорту, яка підпадає під вплив протекціоністських заходів. За оцінками МВФ, політика протекціонізму є причиною торговельних війн та може призвести до рецесії глобальної економіки [9].

Отже, в основі вирішення названих проблем постає питання формування ефективного розвитку міжнародних підприємств в сучасних умовах зростаючого впливу протекціонізму у світовому господарстві.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблеми реалізації політики протекціонізму досліджували А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Ліст, К. Маркс. П. Кругман, В. Геець, А. Філіпенко та багато інших.

Проводиться дослідження проявів протекціонізму у системі міжнародних економічних відносин; з точки зору реалізації торговельної політики, впровадження тарифних і нетарифних інструментів; застосовуваних механізмів економічної політики; регуляторної конкуренції в міжнародній економічній політиці та інш.

Детальний аналіз протекціоністських заходів здійснюється різними міжнародними організаціями, СОТ, ЮНКТАД, ЄС, ОЕСР та інші.

З глобалізацією основний інтерес досліджень зосереджується у вивченні наслідків від ліквідації торговельних бар'єрів, а не ролі протекціонізму для економічного зростання.

Наслідки торгової політики для міжнародної торгівлі розглядаються в дослідженнях вченими з різних аспектів, а саме обсягів торгівлі, прибутків від торгівлі, впливу на фірму і промисловість (тобто продуктивності, витрат, націнки, нерационального використання коштів), наслідків для ринку праці (тобто заробітна плата, зайнятість та нерівність), загального довгострокового зростання та інше. Останні дослідження зосереджені на питаннях наслідків протекціоністської політики на різних рівнях, висвітлюються детермінанти рішень на рівні фірм та структурних показників на рівні країн. Менш дослідженим є ефективність торгової політики як інструменту макроекономічної політики та її впливу на мікрорівнях.

Актуальність дослідження цієї проблеми в Україні зростає, також у контексті завдань інтеграційних процесів. Поряд з визначенням глобальних тенденцій щодо повернення до протекціонізму потребує ґрунтовного вивчення природи і можливих масштабів впливу протекціоністських заходів на стратегії міжнародних підприємств, формування їх ефективного розвитку.

Мета роботи. Метою даної роботи є визначення формування ефективності у розвитку міжнародних підприємств в умовах зростаючої ролі протекціонізму у світовому господарстві. Адже сучасна політика протекціонізму, що зараз переважає в існуючих впливах у світовому господарстві, має складні прояви та протилежні ефекти. Це визначає необхідність детального її дослідження з точки зору головних проблем та можливостей забезпечення ефективності розвитку міжнародних підприємств, із застосуванням аналітичних методів.

Таким чином, за мету ставиться аналіз впливу зростаючого протекціонізму на ефективність розвитку міжнародних підприємств у світовому господарстві задля врахування цих результатів у міжнародній складовій сучасного розвитку України.

Виходячи з цього визначаються роль міжнародних підприємств у світовому господарстві, особливості сучасного протекціонізму і його вплив на розвиток світового господарства, проводиться узагальнення викликів і можливостей для забезпечення ефективності розвитку міжнародних підприємств та визначаються їх стратегії, проводиться систематизація шляхів покращення діяльності міжнародних підприємств задля їх врахування вітчизняними підприємствами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Світове господарство формується як сукупність національних економік, тому закономірності, що регулюють національні економіки, впливають і на світовий економічний рівень. Протекціонізм є актуальним в наш час, і багато країн використовують різні його форми для захисту своїх економічних інтересів.

Зростання невизначеності в торговельній політиці збігається з різким збільшенням дискримінаційних торговельних заходів з 2015 року. Кількість нових політик, які вважаються такими, що обмежують торгівлю, досягла рекордного рівня у 2023 році. У 2023 році по всьому світу було запроваджено майже 3000 торговельних обмежень, що приблизно в п'ятеро більше, ніж у 2015 році (див. рис. 1).

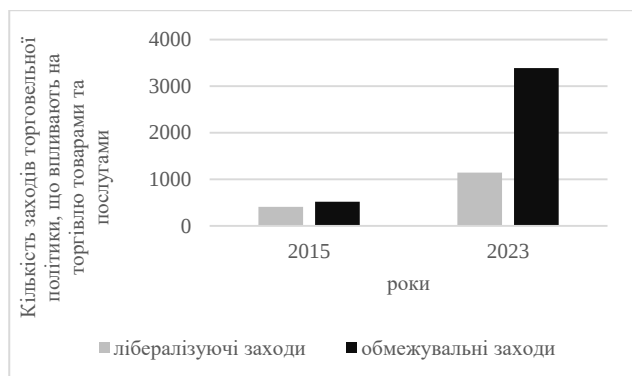


Рис. 1 - Порівняння динаміки кількості обмежувальних і лібералізуючих заходів торговельної політики

Джерело: складено авторами на основі джерела [10]

Ця тенденція значною мірою підживлюється зростаючим використанням промислових субсидій, особливо серед розвинених країн і кількох великих країн, що розвиваються. Згідно з дослідженнями політик, що спотворюють ринок, майже 70% світового експорту конкурує з субсидованими конкурентами, порівняно приблизно 50% десять років тому (див. рис. 2).

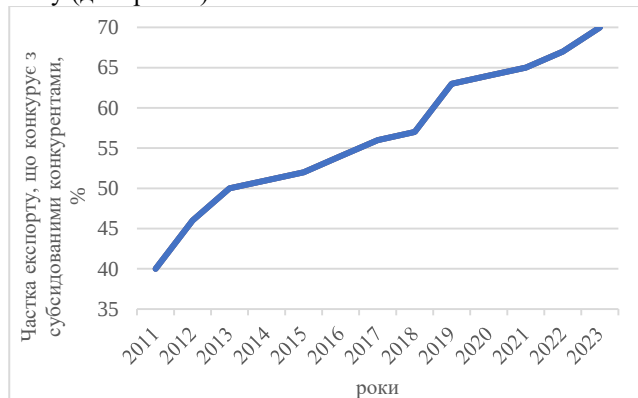


Рис. 2 - Динаміка частки експорту всього, що конкурує з субсидованими конкурентами

Джерело: складено авторами на основі джерела [10]

Пандемія ще підживлювала протекціоністські настрої.

Заходи, що спрямовані на лібералізацію торгівлі товарами та послугами свідчать про значні зусилля урядів щодо зменшення або усунення торговельних бар'єрів та сприяння вільній торгівлі. США, Китай та ЄС домінують у світовій торгівлі. Разом ці країни становлять 42 % усього експорту та імпорту. Двосторонні торговельні суперечки між ними тривали роками. Без повноцінної функціонуючого механізму врегулювання спорів ще важче вирішувати

торговельні конфлікти, що збільшує непередбачуваність у світових торговельних відносинах.

Вища невизначеність торговельної політики зменшує інвестиції в промисловість та знижує ВВП. Протягом останніх десятиліть світова торгівля залишалась основним фактором економічної активності, після 2010 року постійно становила понад 25 % світового ВВП і в період з 2009 по 2024 роки зростала більш стриманими темпами ніж до цього, тобто 3,1% на рік, лише незначно випереджаючи зростання ВВП у 2,7%. В цей час відбуваються глибокі структурні зміни у світовій торгівлі, які були зумовлені технологічним прогресом, зростанням торгівлі послугами, розвитком ланцюгів поставок та перегляд торговельних партнерств і які до того ж були більш прискорені через пандемію. Розвиток торгівлі послугами зумовлений цифровізацією, технологічним прогресом та зростанням попиту на транскордонні послуги, завдяки чому вона продовжує зростати швидше ніж торгівля товарами. Ключовим фактором для цього є «інші комерційні послуги», які включають послуги інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). В існуючій трансформації моделей торгівлі послугам важлива роль належить штучному інтелекту. Сучасні світові ринки з меншими вимогами до фізичної інфраструктури зробили торгівлю послугами більш інклюзивним шляхом зростання. Таким чином, розвиток, орієнтований на послуги визнається альтернативою економічного зростання, що враховується в сучасній політиці.

Ці тенденції у розвитку посилюють геополітичну напруженість та проблеми щодо торговельної залежності і одночасно трансформації, що відбувались, створили нові можливості, ефективність та джерела конкурентних переваг. Протягом останніх двох десятиліть світовий торговельна сфера стає дедалі більш багатополлярною. Фрагментація торгівлі є більш шкідливою для країн, чий економіки більше залежать від міжнародної торгівлі. Тривалі проблеми торгівлі збіглась з помітним уповільненням інвестицій. В таких умовах країни розробляють політику для посилення своєї конкурентної позиції.

Протекціонізм – це економічна політика держави, що спрямована на захист національного виробника від іноземної конкуренції шляхом обмеження імпорту та підтримки вітчизняних підприємств. Це втручання уряду в міжнародну торгівлю для обмеження імпорту та підтримки вітчизняних галузей промисловості, це є комплекс заходів, які держава вживає для захисту власної економіки, зокрема шляхом обмеження ввезення товарів з інших країн. Основна мета протекціонізму – підтримка та розвиток національної економіки, збереження стратегічно важливих галузей, підвищення конкурентоспроможності національних виробників, збереження робочих місць, захист від недобросовісної конкуренції, а також забезпечення економічної стабільності та економічної безпеки країни. Метою є захистити вітчизняну промисловість від іноземної конкуренції, потенційно зберігаючи робочі місця та стимулюючи внутрішню економічну активність. Це досягається шляхом введення різних

заходів направлених на те, щоб зробити імпорт менш привабливим і підтримати вітчизняного виробника. Отже протекціонізм – це складна і суперечна економічна політика, яка має як переваги, так і недоліки, її впровадження потребує ретельного аналізу та врахування можливих наслідків. Ефективність політики у більшій мірі залежить від конкретних умов і інструментів, що використовуються державою, рішення про її застосування повинно прийматися з врахуванням конкретної економічної ситуації і можливих наслідків. Зміст політики включає такі головні аспекти, як обмеження імпорту, підтримка вітчизняних виробників, стимулювання експорту, захист стратегічних галузей. Протекціонізм може бути використаний для збільшення державних доходів та забезпечення доступу до інтелектуальної власності.

Основними інструментами протекціонізму є тарифні бар'єри, нетарифні бар'єри, субсидії вітчизняним виробникам, валютне регулювання та інші.

Аргументами на користь протекціонізму є захист вітчизняних галузей промисловості та молодих галузей, збереження робочих місць і підвищення зайнятості, національна безпека, зниження залежності від імпорту, збільшення державних доходів, покращення торговельного балансу і виправлення торговельних дисбалансів, захист від «демпінгу». Також визначаються і основні аргументи проти, а саме вищі ціни і зменшення вибору для споживачів, зниження конкуренції і якості продукції та економічної ефективності, заходи у відповідь з боку інших країн та торговельні війни, негативний вплив на експортні галузі, обмежена ефективність під час рецесії, зменшення торгівлі та зниження економічного зростання. Хоча протекціонізм може формувати короткострокові переваги для певних секторів або галузей, він часто відбувається за рахунок загального економічного зростання, добробуту споживачів та міжнародних торговельних відносин. Визнають, що протекціонізм має негативний вплив на глобальну економіку та знижує рівень життя у багатьох країнах, під час економічних спадів не є ефективним інструментом макроекономічного стимулювання. Рахують, що для кожної національної економіки існує певний оптимальний рівень протекціонізму, який може бути корисним для її розвитку.

Національна економіка – це сукупність підприємств, домогосподарств та установ, що функціонують у межах певної держави. У світовому господарстві підприємства виступають основними суб'єктами виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг. Вони формують національні економіки, які об'єднані у світовому господарстві через міжнародні економічні зв'язки. Підприємства є частиною світового господарства, визначаючи його структуру, динаміку та впливаючи на глобальні економічні процеси. Деякі регіони та країни стають центрами економічного зростання завдяки потужним підприємствам, що зосереджуються в них. Підприємства впливають на розподіл виробничих

потужностей між країнами, що може призводити до змін у світових торговельних потоках. Підприємства конкурують між собою на світовому ринку, що призводить до покращення якості продукції, зниження цін. Багато підприємств працюють у кількох країнах, що викликає посилення глобалізації. Великі підприємства з транскордонною діяльністю мають значний вплив на світову економіку.

Міжнародні підприємства є ключовими учасниками у взаємодії між країнами та ефективному розподілі ресурсів, вони сприяють міжнародному руху капіталу та технологій, що забезпечує економічне зростання, впливають на встановлення стандартів якості, безпеки та екологічних вимог, є активними учасниками міжнародної торгівлі та інших форм економічної взаємодії між країнами [11,12].

Зростаючий протекціонізм створює як виклики, так і можливості для розвитку підприємств. Хоча протекціоністська політика може захищати вітчизняні галузі промисловості від іноземної конкуренції, потенційно створюючи простір для зростання місцевого бізнесу, вона також може обмежувати доступ до світових ринків та обмежувати поширення знань, перешкоджаючи інноваціям та довгостроковій конкурентоспроможності.

В умовах зростання протекціонізму розвиток підприємств вимагає стратегічної адаптації та диверсифікації для пом'якшення негативного впливу та використання потенційних можливостей. Це включає переоцінку доступу до ринку, інвестування в інновації та технології, оптимізацію ланцюгів поставок та потенційне повернення діяльності на інші ринки. Державна підтримка через субсидії та сприятливу підтримку, інвестиції в інфраструктуру, торговельні переговори та укладені сприятливі торговельні угоди також може відігравати вирішальну роль. Компанії можуть пом'якшити ризики, диверсифікуючи ланцюги поставок, збільшуючи локалізацію та зосереджуючись на інноваціях та ефективності. Однак їм також потрібно впоратися зі збільшенням торговельних бар'єрів, потенційно вищими витратами та необхідністю адаптуватися до регіональних торговельних угод. Фірми повинні проактивно адаптуватися до змін у світовому середовищі, диверсифікуючи свою діяльність, зосереджуючись на інноваціях та використовуючи технології. Хоча протекціонізм створює труднощі, він також створює можливості для фірм зміцнити свою конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Зростаюче впровадження протекціоністської політики в міжнародних економічних відносинах створює як виклики, так і можливості для розвитку *міжнародних підприємств*. Вплив протекціонізму на розвиток підприємств проявляється у підвищенні витрат, порушенні ланцюгів поставок, зменшенні експортних можливостей, в необхідності локалізації для того, щоб адаптуватися до вимог місцевого ринку і політичного середовища та обійти торговельні бар'єри, у зміні конкуренції через надання переваг вітчизняним компаніям над іноземними конкурентами.

Хоча протекціонізм може обмежувати доступ до ринку та збільшувати витрати через тарифи та торговельні бар'єри, він також стимулює компанії до інновацій, диверсифікації та локалізації своєї діяльності. Загалом, зростання протекціонізму вимагає від міжнародних підприємств більшої адаптивності, стійкості та стратегічного підходу до світових ринків. Підприємствам доречними можуть стати диверсифікація ланцюга поставок; локалізація та диверсифікація; інновації та ефективність; регіональні торговельні угоди; стратегічні партнерства; рещоринг та ніршоринг, впровадження технологій, або зосередження на внутрішніх ринках. Завдяки інноваціям, локалізації та диверсифікації компанії можуть долати виклики та потенційно використовувати можливості, що надаються дедалі більш протекціоністським світом.

Таким чином, виклики протекціонізму для розвитку підприємств такі:

- ✓ Обмежений доступ до ринку, обмежений експорт продукції та послуг, що зменшує потенційні доходи та можливості зростання;
- ✓ Зміна конкуренції та зниження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі;
- ✓ Зниження інновацій за відсутності сильної іноземної конкуренції;
- ✓ Обмежений доступ до ресурсів та технологій;
- ✓ Заходи у відповідь;
- ✓ Невизначеність та волатильність у бізнес-середовищі.

Виклики для міжнародних підприємств зростаючого протекціонізму пов'язані зі збільшенням торговельних бар'єрів, обмеженнями доступу до ринку, порушенням і перебоями в ланцюгах поставок, збільшенням витрат, невизначеністю і волатильністю, посиленням конкуренції, зменшенням експортним можливостей.

Успішне пристосування до цього середовища вимагає від підприємств адаптивності, інноваційності та проактивності у пошуку нових можливостей та побудові міцних місцевих мереж. Зростання протекціонізму створює проблеми для міжнародних підприємств і також створює можливості для адаптації, інновацій та стратегічних коригувань.

Можливості, що сформовані зростаючим протекціонізмом для розвитку підприємств такі:

- ✓ Зростання внутрішнього ринку;
- ✓ Зосередження на місцевих інноваціях;
- ✓ Розвиток нішевих ринків;
- ✓ Урядова підтримка.

Для міжнародних підприємств такі можливості полягають в наступному:

- стратегічна локалізація, задля того щоб обійти торговельні бар'єри та краще адаптуватися до вимог місцевого ринку;
- диверсифікація ланцюгів поставок, зменшуючи залежність від єдиних ринків та пом'якшуючи вплив торговельних перебоїв;
- зосередження на інноваціях, що формують конкурентні переваги на захищених ринках або меншу тенденцію до торговельних бар'єрів;

▪ зосередження на ефективності, тобто підвищення операційної ефективності, зниження витрат та ефективна конкуренція;

▪ впровадження нових технологій здатних забезпечити підвищення прозорості і стійкості;

▪ розвиток стратегічного партнерства задля забезпечення доступу до нових технологій і ринків та стратегічні альянси з місцевими партнерами, з тим щоб отримати доступ до ринків або ресурсів;

▪ регіоналізація, наприклад, регіоналізовані ланцюги поставок; регіональні торговельні угоди, які здатні створити альтернативи;

▪ розширення присутності на внутрішніх ринках;

▪ диференціація продукції, пропозиція унікальних продуктів та послуг, виробництво продукції з вищою доданою вартістю;

▪ рещоринг та ніршоринг.

В умовах зростання протекціонізму фірми стикаються зі складною взаємодією викликів та можливостей, які *пов'язані з ефективністю*. Фірми повинні адаптуватися, зосереджуючись на підвищенні ефективності, диверсифікуючи ланцюги поставок та використовуючи технологічні досягнення для пом'якшення негативного впливу протекціоністських заходів. Негативний вплив на ефективність фірм пов'язаний зі зниженням стимулів для інновацій та ефективності, неправильним розподілом ресурсів, збільшенням витрат, ускладненням доступу та здорожчанням ресурсів та компонентів, втрат через дію заходів у відповідь на протекціоністські заходи.

Міжнародні підприємства зіштовхуються із суперечливими ефектами. З одного боку, протекціоністські заходи несуть позитивні ефекти підприємствам: захист від конкуренції, збільшення внутрішнього виробництва; створення нових робочих місць; зростання ВВП; підвищення рентабельності. Негативні ефекти для міжнародних підприємств: зниження стимулів до інновацій; підвищення цін; обмеження вибору; зниження міжнародної конкурентоспроможності; можливі заходи у відповідь. Протекціонізм має і позитивні, і негативні наслідки для міжнародних підприємств. У короткостроковому періоді може забезпечити захист і зростання внутрішнього ринку, але у довгостроковому – може бути причиною зниження конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Це вимагає зміни стратегій, причому локалізація, інновації та зосередження на підвищенні стійкості стають вирішальними для успіху. Ефективність міжнародного підприємства в протекціоністському середовищі пов'язана з інноваціями та адаптивністю, виробництвом продукції з високою доданою вартістю, розвитком стратегічного партнерства, використанням цифрових технологій, державною підтримкою. Успіх в протекціоністському середовищі часто залежить від здатності бізнесу адаптуватися, впроваджувати інновації та знаходити нові шляхи зростання. Бізнес, який може адаптуватися до змін у такому середовищі та використовувати можливості, буде краще позиціонований для процвітання в більш протекціоністському світі.

В цілому протекціонізм може бути як можливістю, так і викликом для підприємств. Успішний розвиток в умовах протекціонізму вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та орієнтації на довгострокову перспективу. Компанії, які можуть успішно долати ці складнощі та розробляти стійкі стратегії, будуть у кращих позиціях для процвітання в умовах мінливого глобального середовища.

В умовах зростання протекціонізму, *стратегії розвитку підприємств* повинні адаптуватися до більш локалізованого та потенційно менш відкритого світового ринку. Підприємствам, можливо, доведеться зосередитися на диверсифікації, інноваціях, стійкості ланцюгів поставок та стратегічній локалізації, щоб пом'якшити негативний вплив торговельних бар'єрів. Підприємства, які проактивно адаптують свої стратегії, інвестують в інновації та шукають державної підтримки, мають кращі можливості для процвітання в цьому мінливому глобальному світі. Адаптуючи свої стратегії та застосовуючи нові підходи, підприємства можуть орієнтуватися в мінливому глобальному середовищі та процвітати в більш локалізованому та потенційно менш взаємопов'язаному світі.

Стратегіями розвитку підприємств у протекціоністському середовищі є диверсифікація, інновації, підвищення стійкості, побудова стійких ланцюгів поставок, що може пом'якшити ризики, пов'язані з протекціоністськими заходами, стратегічна локалізація, звернення до урядової підтримки, яка може допомогти адаптуватися до мінливого середовища, впровадження цифровізації для підвищення ефективності та забезпечення кращої координації глобальних операцій, побудова міцних місцевих мереж та стратегічне партнерство задля забезпечення доступу до нових технологій, ринків та ресурсів, агітація за відкритість, ведення діалогу з політиками та відстоювання торговельної політики, яка сприяє внутрішньому зростанню і міжнародній співпраці, взаємодія для адвокації торговельної політики, яка підтримує зростання та розвиток бізнесу.

Компанії все частіше застосовують такі стратегії, як посилення локалізації, диверсифікація ланцюгів поставок та зосередження на інноваціях, щоб відповідати складному більш протекціоністському глобальному середовищі. Загалом ефективність міжнародних підприємств в умовах протекціонізму залежить від багатьох факторів, включаючи галузеву специфіку, ступінь залежності від імпорту та експорту, а також від конкретних протекціоністських заходів, що вживаються країною. Протекціонізм може мати як позитивні, так і негативні наслідки для ефективності підприємств. Остаточний результат залежить від конкретних заходів, які вживаються в рамках протекціоністської політики, а також від спроможності підприємств адаптуватися до нових умов.

У контексті посилення протекціонізму ефективність підприємств стикається з двосічним результатом. Протекціонізм може мати короткострокові переваги, але загалом підірвати

ефективність підприємств у довгостроковій перспективі. В короткостроковому визначенні може забезпечити захист, зростання внутрішнього ринку, але у довгостроковому розгляді може знизити конкурентоспроможність та інноваційний потенціал. Важливо враховувати як короткострокові, так і довгострокові наслідки протекціоністської політики для підприємництва та загального економічного зростання.

Висновки. Сучасні тенденції у розвитку світового господарства посилили геополітичну напруженість та проблеми щодо торговельної залежності, а трансформації, що відбувались, створили нові можливості, ефективність та джерела конкурентних переваг. Протягом останніх двох десятиліть світова торговельна сфера стає дедалі більш багатополлярною. Фрагментація торгівлі є більш шкідливою для країн, чій економіки більше залежать від міжнародної торгівлі. Проблеми торгівлі збігаються з помітним уповільненням інвестицій.

Країни розробляють політику для посилення своєї конкурентної позиції. Вважається, що для кожної національної економіки існує певний оптимальний рівень протекціонізму, який може бути корисним для її розвитку. Ефективність політики протекціонізму у більшій мірі залежить від конкретних умов і інструментів, що використовуються державою, рішення про її застосування повинно прийматися з врахуванням конкретної економічної ситуації і можливих наслідків; її впровадження потребує ретельного аналізу та врахування можливих ефектів.

Міжнародні підприємства є ключовими учасниками у взаємодії між країнами та ефективному розподілі ресурсів. Зростаючий протекціонізм створює виклики і можливості для їх розвитку. Зростання протекціонізму вимагає від міжнародних підприємств більшої адаптивності, стійкості та стратегічного підходу до світових ринків. Завдяки інноваціям, локалізації та диверсифікації компанії можуть використовувати можливості, що надаються дедалі більш протекціоністським світом.

Міжнародні підприємства повинні забезпечувати ефективність у швидкозмінюваному багатополлярному світі. Такі умови перевіряють їх далекоглядні перспективи і вимагають вироблення стратегій з врахуванням геополітичних ризиків. Геополітичні чинники формують зараз глобальний бізнес, головним для міжнародних підприємств стає використання можливостей сучасного складного глобального середовища. Системний підхід до розвитку в цих умовах допоможе виявляти нові можливості ведення бізнесу, що виникають внаслідок глобальної динаміки на ринках, у регуляторному середовищі та в результаті стійкості ланцюгів поставок; реалізовувати стратегії розширення і створювати інноваційні партнерства. Це формує переваги і забезпечує ефективність розвитку міжнародних підприємств.

Список літератури

1. Майер Дж. *Міжнародне середовище бізнесу*. Київ, 2002. 632 с.
2. Гіл Чарльз В.Л. *Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку* / пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. К.: Видавництво Соломії Павличко Основи, 2001. 856 с.
3. Портер М. *Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів* / пер. з англ. Н. Кошманенко. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
4. Друкер П. *Виклики для менеджменту XXI століття*. К.: ТОВ Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
5. *International Business Courts: A European and Global Perspective* / Ed. Xandra Kramer & John Sorabji, Eleven International Publishing 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://boeken.rechtsgebieden.boomportaal.nl/publicaties/9789462369719?q>
6. Enderwick, P. (2011). Understanding the rise of global protectionism. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 325-336. <https://doi.org/10.1002/tie.20410>
7. *Global Antidumping Database (GAD): part of the Temporary Trade Barriers Database (TTBD)* / Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://econ.worldbank.org>.
8. Синіговець О.М. Інноваційні стратегії міжнародного бізнесу в умовах інтеграції та глобалізації економіки. *Перспективи міжнародних економічних відносин України на шляху євроінтеграції: [кол. монографія]* / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 109-130.
9. IMF. (2022). *World economic outlook. War sets back the global recovery*. International Monetary Fund.
10. *Global Trade Alert – Monitoring Policy Changes That Affect Global Trade*. <http://www.globaltradealert.org>
11. Синіговець О.М. Ефективність інноваційного підприємництва. *Вісник Національного технічного університету. Харківський політехнічний інститут. (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ ХПІ. 2019. № 24 (1349). С. 128-132.
12. Sunigovets O., The competitiveness of innovation systems. *Proceedings of the 3rd International scientific congress of scientists of Europe*. Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2019. pp. 653 – 661.
- market] / Per. z anhl. A. Oliynyk, R. Tkachuk. Kiev, Vydavnytstvo Solomiyi Pavlychko Osnovy. 2001. 856 p.
3. Porter M. *Konkurentna stratehiya. Tekhnika analizu haluzey i konkurentiv* [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors] / per. z anhl. N. Koshmanenko. Kiev, Nash fotmat. 2020. 424 p.
4. Druker P. *Vyklyky dlya menedzhmentu KhKhI stolittia* [Challenges for management in the 21st century]. Kiev, TOV Vydavnycha hrupa KM-BUKS. 2020. 240 p.
5. *International Business Courts: A European and Global Perspective* / Ed. Xandra Kramer & John Sorabji, Eleven International Publishing 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://boeken.rechtsgebieden.boomportaal.nl/publicaties/9789462369719?q>
6. Enderwick, P. (2011). Understanding the rise of global protectionism. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 325-336. <https://doi.org/10.1002/tie.20410>
7. *Global Antidumping Database (GAD): part of the Temporary Trade Barriers Database (TTBD)* / Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://econ.worldbank.org>.
8. Synihovets' O.M. Innovatsiyni stratehiyi mizhnarodnoho biznesu v umovakh intehtatsiyyi ta hlobalizatsiyyi ekonomiky [Innovative strategies of international business in the context of economic integration and globalization]. *Perspektivy mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn Ukrayiny na shlyakhu yevrointehtatsiyyi* [Prospects for international economic relations of Ukraine on the path of European integration] : [kol. monohrafiya] / Za red. I.M. Posokhova, P.H. Perervy, O.D. Matrosova, V.H. Dyuzheva, V.O. Matrosovoyi. Kharkiv : NTU KhPI, 2016. pp 109-130.
9. IMF. (2022). *World economic outlook. War sets back the global recovery*. International Monetary Fund.
10. *Global Trade Alert – Monitoring Policy Changes That Affect Global Trade*. <http://www.globaltradealert.org>
11. Synihovets' O.M. Efektyvnist' innovatsiynoho pidpryyemnystva [The effectiveness of innovative entrepreneurship]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Kharkivs'kyi politekhnichnyy instytut (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University. Kharkiv Polytechnic Institute (economic sciences)] : zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU KhPI. 2019. no. 24 (1349). pp. 128-132.
12. Sunigovets O., The competitiveness of innovation systems. *Proceedings of the 3 rd International scientific congress of scientists of Europe*. Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2019. pp. 653-661.
1. Cambridge University Press.

References (transliterated)

Надійшла (received) 30.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Синіговець Ольга Миколаївна (Synihovets Olha) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>; e-mail: Olga.Synigovets@khp.edu.ua

Проскурня Олена Михайлівна (Proskurnia Olena) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8367-0442>; e-mail: Proskurnia.Olena@khp.edu.ua

Д.Ю. КРАМСЬКОЙ, М.Ю. ГЛІЗНУЦА, Р.Г. СОБОЛЬ, О.Ю. КРАМСЬКОЙ
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті розглядаються теоретичні засади та практичні аспекти трансформації бізнес-процесів, управління проєктами та застосування інформаційних систем і технологій в умовах цифрової епохи. Автор висвітлює вплив діджиталізації на ключові економічні процеси, зосереджуючи увагу на адаптації підприємств до нових викликів цифрової економіки як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу. Особлива увага приділяється аналізу сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI, хмарних сервісів) та їх ролі у підвищенні ефективності організаційного управління, автоматизації процесів, підвищенні продуктивності та якості прийняття рішень.

У контексті цифрового управління проєктами розглядаються методології Agile, Scrum, Kanban та їх поєднання з класичними підходами (Waterfall). Показано значення цифрових інструментів управління (Jira, Trello, Microsoft Project) для оптимізації ресурсів, бюджетування та аналізу ризиків. Значну частину дослідження займає економіко-математичне моделювання процесів цифрової трансформації з використанням прогнозних моделей, алгоритмів оптимізації та оцінки ефективності інвестицій у діджиталізацію.

Особливий акцент зроблено на емпіричних даних і практичних прикладах впровадження цифрових рішень у підприємствах України та ЄС. У роботі представлено авторське бачення перспектив розвитку цифрових технологій у сфері бізнесу, запропоновано низку стратегічних рекомендацій для державної політики, бізнес-середовища та науково-освітньої спільноти. Зокрема, обґрунтовано необхідність створення єдиної цифрової інфраструктури, розширення доступу до цифрових інструментів для малого і середнього бізнесу, підтримки цифрової освіти та розвитку IT-кластера в Україні. Стаття поєднує аналітичний підхід з авторськими пропозиціями щодо підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах динамічних цифрових змін, що забезпечує її наукову новизну та практичну значущість.

З'ясовано що цифрова ера трансформує не лише технології, а й фундаментальні принципи ведення бізнесу, управління ресурсами та прийняття рішень. Інформаційні системи, проєктний менеджмент і математичне моделювання формують ядро нової парадигми ефективності. На основі аналізу ситуації в Україні та країнах Європейського Союзу зроблено висновок: щодо успішної діджиталізації, як не просто впровадження окремих IT-рішень, а глибока трансформація культури управління, мислення та бізнес-архітектури. Саме інтеграція цифрових інструментів з аналітичними моделями, гнучкими методами керування та системним баченням відкриває шлях до інноваційного прориву, економічного зростання та стійкості в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: діджиталізація, управління проєктами, цифрова економіка, інформаційні системи, оптимізація, цифрові технології.

D. KRAMSKOI, M. GLIZNUTSA, R. SOBOLO, O. KRAMSKOI
INFORMATION SYSTEMS AS A TOOL FOR EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE
DIGITAL ECONOMY

This article examines the theoretical foundations and practical aspects of the transformation of business processes, project management, and the use of information systems and technologies in the digital age. The author highlights the impact of digitalization on key economic processes, focusing on how enterprises adapt to the new challenges of the digital economy in both Ukraine and European Union countries. Special attention is given to the analysis of modern information systems (ERP, CRM, BI, cloud services) and their role in improving organizational management efficiency, automating processes, enhancing productivity, and supporting decision-making quality.

In the context of digital project management, methodologies such as Agile, Scrum, and Kanban are considered, as well as their integration with classical approaches (Waterfall). The importance of digital project management tools (Jira, Trello, Microsoft Project) is demonstrated in terms of resource optimization, budgeting, and risk analysis. A significant portion of the study focuses on economic and mathematical modeling of digital transformation processes, using forecasting models, optimization algorithms, and methods for assessing the efficiency of investments in digitalization. Particular emphasis is placed on empirical data and practical examples of implementing digital solutions in enterprises across Ukraine and the EU. The article presents the author's vision of the prospects for the development of digital technologies in business, and proposes a set of strategic recommendations for public policy, the business environment, and the scientific-educational community. In particular, the necessity of creating a unified digital infrastructure, expanding access to digital tools for small and medium-sized businesses, supporting digital education, and developing the IT cluster in Ukraine is substantiated. The article combines an analytical approach with original proposals aimed at enhancing the competitiveness of the national economy amid dynamic digital changes, ensuring both scientific novelty and practical relevance.

It is revealed that the digital era is transforming not only technologies but also the fundamental principles of doing business, resource management, and decision-making. Information systems, project management, and mathematical modeling form the core of a new efficiency paradigm. Based on the analysis of the situation in Ukraine and EU countries, the conclusion is made that successful digitalization is not merely the implementation of isolated IT solutions but a deep transformation of management culture, business thinking, and architecture. It is the integration of digital tools with analytical models, flexible management methodologies, and a systemic vision that opens the way to innovative breakthroughs, economic growth, and resilience in the face of global challenges.

Keywords: digitalization, project management, digital economy, information systems, optimization, digital technologies.

Вступ. У контексті глобальної цифрової трансформації ключовими векторами модернізації економіки стають діджиталізація бізнес-процесів, впровадження сучасних систем управління проєктами та інтеграція інформаційних технологій на всіх рівнях управління. Ці явища не лише змінюють спосіб функціонування підприємств, а й докорінно трансформують логіку прийняття рішень, бізнес-моделі та взаємодію між суб'єктами господарювання.

У XXI столітті діджиталізація перестала бути факультативною перевагою — вона стала обов'язковою умовою конкурентоспроможності як для малого бізнесу, так і для міжнародних корпорацій. Застосування цифрових інструментів, зокрема ERP, CRM, BPM-систем, хмарних сервісів, систем електронного

документообігу, дозволяє компаніям автоматизувати рутинні операції, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Паралельно із цифровою трансформацією бізнес-процесів зростає актуальність ефективного управління проєктами. У реаліях постійних змін та високої невизначеності підприємства дедалі частіше переходять до проєктно-орієнтованої моделі діяльності. Це вимагає нових підходів до планування, моніторингу, розподілу ресурсів і забезпечення командної взаємодії. Сучасні системи управління проєктами, як-от Jira, Trello, Asana, Microsoft Project, у поєднанні з аналітичними модулями дозволяють досягати високої прозорості, передбачуваності та відповідальності.

© Д.Ю. Крамської, М.Ю. Глізнуца, Р.Г. Соболя, О.Ю. Крамської, 2025

Інформаційні системи і технології виконують роль інфраструктурного кістяка цифрової економіки. Вони забезпечують інтеграцію даних, підтримку процесів прийняття рішень, аналітичну підтримку та збереження інформаційної безпеки. Усе це формує базу для створення «цифрово зрілих» організацій — тих, які можуть масштабувати свої інновації, керувати ризиками та створювати цінність на основі даних[1-4].

Аналіз стану питання. Питання діджиталізації бізнес-процесів, ефективного управління проектами та використання інформаційних систем є об'єктом численних досліджень у сфері економіки, менеджменту, прикладної інформатики та інженерії. В європейській та українській науковій традиції спостерігається поступове формування міждисциплінарного підходу, який поєднує технологічний, організаційний та економічний виміри цифрової трансформації.

Дослідники, зокрема М. Porter і J. Heppelmann, ще у 2014 році окреслили поняття цифрових стратегій підприємства як нову парадигму в конкурентному середовищі. Вони зазначали, що діджиталізація змінює саму природу конкуренції, оскільки створює нові канали взаємодії з клієнтом, платформи для створення вартості та інноваційні способи монетизації послуг.

У межах досліджень у сфері управління проектами (PM) актуальними залишаються роботи, присвячені використанню гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), які все частіше впроваджуються в не лише IT-сфері, а й у промисловості, фінансах, освіті. На думку дослідників з Інституту управління проектами (Project Management Institute, PMI), цифрові технології дозволяють поєднати стратегічні цілі компанії з результатами реалізації конкретних проєктів, що суттєво підвищує ефективність організації.

В Україні у фокусі наукового аналізу опиняються питання цифровізації державного сектору, впровадження інновацій на підприємствах малого та середнього бізнесу, а також розбудови IT-інфраструктури. Праці науковців НАН України (зокрема О. В. Ткаченко, В. П. Пилипенка) акцентують увагу на адаптації світових моделей до вітчизняного середовища. Вказується на бар'єри цифровізації — фрагментарність стратегій, брак інвестицій, нестачу кадрів.

Водночас зростає інтерес до інтеграції систем бізнес-аналітики (BI), машинного навчання та інтелектуальних агентів у структуру управління підприємством. Аналітика великих даних, прогнозна аналітика та автоматизовані системи ухвалення рішень виходять на перший план у дослідженнях останніх років.

Підвищується також значущість хмарних технологій, SaaS-рішень, мобільних платформ і Internet of Things (IoT). Роботи таких авторів, як E. Brynjolfsson, K. Schwab та G. Westerman, підкреслюють, що цифрова трансформація — це не лише впровадження IT-рішень, а й глибока зміна організаційної культури, управлінської парадигми та підходу до ведення бізнесу.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень вказує на необхідність синтезу цифрових технологій з управлінськими підходами та математичними моделями — саме це створює умови для розвитку адаптивних, інноваційних, сталих організацій, здатних до швидкого масштабування та ефективної взаємодії у цифровому середовищі.

Мета роботи. Метою даної наукової статті є комплексне дослідження взаємозв'язку між діджиталізацією бізнес-процесів, управлінням проектами та інформаційними технологіями як факторами сталого розвитку підприємств у цифрову

епоху. Особлива увага буде приділена аналізу ситуації в Україні та порівнянню з європейськими практиками, формуванню авторських висновків і практичних рекомендацій для бізнесу та держави.

Аналіз основних досягнень і літератури. Теоретична та методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних підходів: системного аналізу, економіко-математичного моделювання, елементів бізнес-інжинірингу, порівняльного аналізу та практичної оцінки ефективності діджиталізації на основі статистичних та аналітичних даних.

Системний підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію як складну соціотехнічну систему, у якій взаємодіють бізнес-процеси, інформаційна інфраструктура, проєктний менеджмент, люди, технології й організаційна культура. Цей підхід дає змогу виявити вузькі місця в управлінні змінами, побудувати архітектуру рішень і структурувати процес впровадження інновацій.

Методи економіко-математичного моделювання використовуються для аналізу ефективності цифрових рішень — зокрема, в частині оптимізації витрат, прогнозування впливу IT-вкладень на прибутковість компанії, оцінки ризиків та ймовірностей недосягнення КРІ при реалізації цифрових проєктів. Тут можуть застосовуватись методи лінійного програмування, теорії ігор, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло.

Також важливим компонентом виступає порівняльний аналіз — аналізуються цифрові показники, індекси, рівень впровадження IT-рішень у країнах ЄС та в Україні, що дозволяє визначити поточний рівень цифрової зрілості та сформулювати цілі розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Процес цифрової трансформації у сучасному світі перестає бути лише технологічним викликом — він набуває рис фундаментального інституційного зрушення, що формує нову логіку функціонування економіки, бізнесу й управління. Цей процес особливо помітний на прикладі країн Європейського Союзу, де цифровізація виступає центральною складовою економічної стратегії на найближче десятиліття. Водночас в Україні, попри складні обставини, пов'язані з війною, спостерігається динамічний рух у напрямі цифрової модернізації, що створює підґрунтя для глибоких змін в усіх секторах.

Європейська модель цифровізації має системний характер. Починаючи з 2014 року, ЄС оцінює цифровий прогрес через індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), що відображає як рівень цифрової інфраструктури, так і глибину проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси та повсякденне життя громадян. Лідерами у впровадженні цифрових рішень залишаються країни Північної Європи — Фінляндія, Данія, Швеція, де частка підприємств, які використовують ERP-системи, перевищує 90%, а цифрові державні послуги інтегровані у повсякденне управління на всіх рівнях. В цих країнах цифровізація бізнесу вже не розглядається як інновація — вона є нормою.

Для порівняння, ситуація в Україні виглядає більш поляризованою. З одного боку, реалізація концепції «держава в смартфоні» за допомогою платформи «Дія» дала потужний імпульс цифровізації державного сектору. Більше 19 мільйонів громадян активно користуються електронними послугами, а цифрові паспорти, COVID-сертифікати, витяги з реєстрів стали повноцінною частиною адміністративної практики. Це є

унікальним досягненням для країни, яка перебуває в умовах повномасштабної війни. Україна, за оцінкою OECD у 2023 році, увійшла до переліку країн з найбільш динамічним цифровим розвитком у сфері публічних сервісів.

З іншого боку, цифрова трансформація українського бізнесу, зокрема малого та середнього, залишається фрагментарною. Згідно з дослідженням IT Ukraine Association, лише третина підприємств використовують CRM або ERP-системи. Ще менша частка — близько 17% — впровадила хмарні технології або BI-інструменти для аналітики та прогнозування. У порівнянні з країнами ЄС, де такі показники сягають 70–80%, видно явне відставання. Причини цього явища багатогранні: низький рівень цифрових компетенцій кадрів, нестача інвестицій, слабка державна підтримка для МСП, а також інституційні бар'єри, пов'язані з регуляторною невизначеністю.

Варто підкреслити, що відмінності між Україною та ЄС не є сталими — вони піддаються трансформації. Свідченням цього є поява нових цифрових практик в українських компаніях, зокрема в логістиці (Нова Пошта), фінансах (monobank), e-commerce (Rozetka), де технології штучного інтелекту, хмарних обчислень та Big Data успішно інтегруються у щоденну діяльність. Ініціатива Diia.City також є прикладом інституційного прориву: створення спеціального правового режиму для IT-компаній дозволяє залучати інвестиції, оптимізувати оподаткування та забезпечити юридичну стабільність для інноваційного бізнесу.

Порівняльний аналіз цифрових індикаторів підтверджує гіпотезу про те, що хоча Україна ще не досягла рівня цифрового насичення європейських економік, вона вже сформувала критичну масу інституцій, технологій та людського капіталу, яка дозволяє реалізовувати масштабну цифрову трансформацію. Для цього необхідна системна державна політика, орієнтована не лише на розвиток цифрової інфраструктури, а й на підтримку цифрових компетенцій, розвиток підприємництва у сфері IT, стимулювання попиту на цифрові послуги в реальному секторі економіки.

Однією з ключових проблем залишається регіональна нерівність у доступі до цифрових сервісів. У той час як великі міста демонструють високу швидкість проникнення інтернету, активне використання хмарних технологій та широке застосування цифрових інструментів управління, периферійні регіони, особливо сільські території, залишаються майже поза цими процесами. Це створює ризик цифрового розриву, який може поглиблювати соціально-економічну нерівність.

Незважаючи на ці виклики, цифровізація в Україні має значний потенціал. Вона здатна стати каталізатором модернізації економіки, переосмислення ролі держави, підвищення ефективності управління проектами та формування нової якості економічних процесів. Співпраця з ЄС у межах програм Digital Europe, Horizon Europe, eIDAS 2.0 відкриває перед Україною унікальні можливості для інтеграції в європейський цифровий простір. За умови правильної політики, зокрема у сфері цифрової освіти, кібербезпеки та державно-приватного партнерства, Україна може не лише наздогнати, а й стати регіональним лідером цифрової трансформації.

У 2023 році Україна посіла 42 місце серед 193 країн у рейтингу UN e-Government Development Index, що свідчить про певний прогрес у цифровізації публічних сервісів. Але у сфері бізнесу діджиталізація має переважно точковий характер. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, лише 37% українських компаній

мають цифрову стратегію, і менше ніж 20% інтегрують інформаційні системи на рівні всієї організації.

Для порівняння, у країнах Європейського Союзу середній рівень цифрової інтеграції сягає 68%, а у таких країнах, як Естонія, Нідерланди, Фінляндія — понад 80%. Це підтверджують дані Digital Economy and Society Index (DESI) [8-10].

Таблиця – Рівні цифровізації.

Показник	Україна (2023)	ЄС середнє (2023)	Естонія (2023)
Частка підприємств, що використовують ERP	24%	56%	74%
Використання хмарних сервісів	32%	61%	79%
Доступність електронного документообігу	40%	76%	89%
Частка компаній з власними IT-стратегіями	37%	68%	83%

Такі дані свідчать про структурну відсталість українського бізнесу в цифровому аспекті, яка часто пов'язана з обмеженим доступом до капіталу, нестачею кадрів, а також з недовірою до цифрових рішень. Проте водночас в Україні активно розвивається стартап-екосистема, цифрові державні сервіси (як-от «Дія»), і поступово змінюється ставлення до автоматизації.

Слід зазначити, що в умовах війни, зростання ризиків і постійних змін, українські підприємства змушені адаптуватися швидко, тому дедалі частіше впроваджують проєктний підхід до управління змінами, замість класичної ієрархічної моделі.

Цифровізація бізнес-процесів: виклики, рішення, інновації.

Цифровізація бізнес-процесів у сучасній економіці — це вже не лише технологічний тренд, а фундаментальна вимога для збереження конкурентоспроможності та гнучкості компаній у нестабільному, турбулентному світі. Розвиток цифрових технологій перетворює традиційні форми організації праці, логістику, обслуговування клієнтів, управління персоналом і фінансами, змінює підходи до стратегічного планування, прийняття рішень і побудови ціннісного ланцюга. Проте цей процес не позбавлений серйозних викликів — як на рівні окремих підприємств, так і на макроекономічному рівні.

Одним із головних викликів є інституційна інерція та спротив змінам всередині організацій. Часто управлінські команди не готові до впровадження цифрових інструментів, через що трансформація зводиться до поверхневих змін: запровадження CRM-системи або електронного документообігу без зміни бізнес-логіки. Згідно з дослідженням McKinsey & Company, лише 30% компаній успішно проходять повний цикл цифрової трансформації, в той час як решта або зупиняються на початкових етапах, або взагалі повертаються до традиційних моделей.

Ще одним викликом є недостатня цифрова зрілість персоналу. Впровадження інноваційних рішень, таких як інтелектуальні ERP-системи, автоматизовані системи управління проєктами (Project Management Information Systems — PMIS), аналітика на основі великих даних, вимагає наявності кваліфікованих кадрів, здатних інтерпретувати дані, оптимізувати процеси та взаємодіяти з ІТ-системами. В Україні, за даними дослідження Digital Skills Index, понад 50% працівників

малого та середнього бізнесу мають лише базовий рівень цифрових компетенцій, що суттєво ускладнює глибоку цифрову трансформацію.

Крім того, виклик становлять високі стартові витрати на впровадження сучасних ІТ-рішень. Для МСП (малих і середніх підприємств), особливо в умовах економічної нестабільності, капіталовкладення в цифрову інфраструктуру є серйозним бар'єром. І хоча в Європі функціонують цільові програми фінансової підтримки цифровізації бізнесу (наприклад, програма Digital Europe), в Україні такі механізми поки що мають фрагментарний характер.

Проте попри ці труднощі, цифровізація бізнес-процесів створює унікальні можливості для підприємств, які готові до трансформації. В першу чергу йдеться про автоматизацію операційної діяльності. Завдяки впровадженню RPA (Robotic Process Automation) компанії можуть скоротити витрати на обробку даних, документообіг, ведення бухгалтерії, забезпечивши при цьому вищу точність і оперативність. Наприклад, впровадження автоматичних систем обробки рахунків дозволяє скоротити час виконання процедури у 5–7 разів.

Також цифровізація дозволяє перейти до аналітики в реальному часі. Використання BI-платформ (Business Intelligence), таких як Power BI, Tableau або Qlik, дає змогу будувати інтерактивні дашборди для аналізу KPI, прогнозувати попит, моделювати ризики. Це особливо актуально для підприємств у сфері роздрібної торгівлі, логістики, фінансового сектору. Дані, які раніше накопичувалися в ізольованих системах, сьогодні інтегруються в єдині аналітичні платформи, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще один інноваційний напрямок — використання штучного інтелекту та машинного навчання у процесах обслуговування клієнтів (через чат-боти, голосові асистенти), управління ланцюгами поставок, персоналізованого маркетингу. У країнах ЄС такі технології стають стандартом: наприклад, у Німеччині понад 60% компаній середнього бізнесу вже експериментують із впровадженням генеративного ШІ у внутрішніх процесах.

В Україні також зростає попит на подібні рішення. Наприклад, fintech-сектор активно використовує машинне навчання для скорингу клієнтів, виявлення шахрайства, персоналізованих пропозицій. Компанії з e-commerce сектору (Kasta, Rozetka) впроваджують рекомендаційні системи та автоматизовані склади. Навіть у сільському господарстві з'являються приклади використання цифрових двійників, IoT-рішень для моніторингу полів, управління технікою.

Інновації в управлінні проектами теж стали результатом цифровізації. Використання платформ типу Jira, Asana, Monday.com забезпечує прозорість, контроль термінів, ресурсів та взаємодії в командах. Більш того, такі системи сьогодні інтегруються з ERP, CRM, хмарними сховищами, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір для управління бізнесом. У великих компаніях (наприклад, у галузі енергетики, транспорту, телекомунікацій) вже впроваджуються PMIS-платформи, засновані на методології PMBOK або PRINCE2.

Варто підкреслити, що успішна цифровізація вимагає не лише технологій, а й зміни організаційної культури. Спроможність до інновацій, адаптивність, швидкість прийняття рішень, відкритість до зворотного зв'язку — ось нові цінності цифрової епохи. Тому компанії, які інвестують у розвиток людського капіталу,

створюють інноваційні лабораторії, внутрішні хаби, цифрові стратегії, матимуть стратегічну перевагу.

Загалом цифровізація бізнес-процесів — це не лише оптимізація. Це — новий тип мислення та новий тип управління, в якому дані стають головним ресурсом, а гнучкість і швидкість — ключовими характеристиками конкурентоспроможності.

Управління проектами в епоху діджиталізації

Діджиталізація сьогодні кардинально змінює уявлення про управління проектами як дисципліну, інтегруючи сучасні інформаційні системи, автоматизовані інструменти та алгоритми аналітики в усі фази життєвого циклу проекту — від ініціації до завершення. Цифрова трансформація організацій стимулює розвиток нових підходів, методологій і технологій управління, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і максимальну ефективність у динамічному середовищі.

У традиційній парадигмі управління проектами ключовими були такі аспекти, як планування, розподіл ресурсів, контроль термінів та бюджетів. Однак діджиталізація додала до цього нові виміри: швидкість реагування на зміни, прозорість комунікацій, глибина аналітики та інтеграція даних у реальному часі. У сучасних умовах головною перевагою стає не суворе дотримання початкового плану, а вміння адаптувати його в умовах постійної зміни параметрів.

Одним із найбільш помітних результатів цифрової трансформації стало впровадження автоматизованих платформ управління проектами, таких як Microsoft Project, Jira, Asana, Trello, Wrike, Monday.com та інші. Ці інструменти не лише замінюють паперові або табличні форми контролю, а й формують інтерактивні середовища, де кожен учасник команди має доступ до актуальних даних, звітів, задач і змін у реальному часі. Це дозволяє скоротити час на координацію, покращити взаємодію між віддаленими командами, уникати дублювання роботи.

На додаток до цього, активне використання Business Intelligence (BI) та Predictive Analytics дозволяє менеджерам проектів не лише реагувати на проблеми, а й передбачати ризики. Наприклад, за допомогою машинного навчання можливо моделювати сценарії затримок у графіках або перевитрат бюджету на основі історичних даних. Подібні аналітичні підходи активно впроваджуються у великих інфраструктурних проектах у ЄС, особливо у сфері енергетики, транспорту та ІТ.

Інтеграція хмарних технологій стала ще одним фактором революції в управлінні проектами. Завдяки хмарним сервісам (Google Workspace, Microsoft 365, Notion, Slack тощо) проектні команди отримали змогу працювати з будь-якої точки світу, синхронізувати документи в режимі реального часу, швидко обмінюватися інформацією, використовувати єдині бази знань. У контексті пандемії COVID-19 та війни в Україні саме хмарні рішення забезпечили стійкість багатьох команд, дозволивши не зупиняти критично важливі проекти.

Водночас нові реалії вимагають і змін у методології управління. Традиційна каскадна модель (Waterfall) дедалі частіше поступається місцем гнучким підходам (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють адаптувати продукт або послугу до зворотного зв'язку користувача вже на ранніх етапах розробки. У цифровому середовищі, де зміни відбуваються щотижня або навіть щодня, ці підходи дають значні переваги. Наприклад, ІТ-компанії, що працюють за методологією Scrum, здатні випускати оновлення продуктів кожні два тижні, що неможливо при класичних підходах.

Управління проектами в цифрову епоху також тісно пов'язане з інформаційною безпекою та захистом даних. В умовах віддаленої роботи, великого обсягу персональних і фінансових даних, питання безпечного зберігання, доступу і передачі інформації виходить на перший план. Це вимагає від менеджерів не лише технічної підготовки, а й глибокого розуміння нормативних вимог (зокрема, GDPR у ЄС), а також співпраці з фахівцями з кібербезпеки.

В Україні цифровізація управління проектами поступово набирає обертів. Згідно з опитуванням IT Ukraine Association (2023), понад 70% компаній активно використовують платформи Jira або Trello для організації внутрішніх проектів. У держсекторі також зростає інтерес до цифрових систем управління, особливо у зв'язку з програмами ЄС щодо реформування публічного адміністрування. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації України запроваджує єдині системи контролю за виконанням проектів цифрової трансформації в регіонах, з елементами відкритих даних.

Однак залишаються суттєві бар'єри, зокрема — недостатня цифрова грамотність керівників проектів, нестача кваліфікованих цифрових кадрів, а також слабка інтеграція між різними державними або корпоративними платформами. Це уповільнює ефективність впровадження цифрових інструментів. Вирішення цих проблем бачиться у системній модернізації системи підготовки проектних менеджерів, впровадженні навчальних модулів із діджитал-інструментів, розвитку культури проектного управління в організаціях.

В перспективі управління проектами все більше буде орієнтуватися на інтелектуальну автоматизацію. Уже сьогодні розробляються проектні платформи, здатні автоматично формувати графіки, прогнозувати навантаження, пропонувати оптимальні сценарії дій. Впровадження генеративного ШІ (наприклад, Copilot у Microsoft Project) дозволяє створювати задачі, блоки проектів або навіть цілі дашборди за допомогою природної мови.

У підсумку, управління проектами в цифрову епоху — це не просто нові інструменти, це нова філософія роботи з цінністю часу, відкритістю комунікацій, ефективною взаємодією та динамічним прийняттям рішень. Успішна адаптація до цих змін є запорукою конкурентоспроможності бізнесу, ефективності державного управління та сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки [1-10].

Економіко-математичне моделювання ефективності діджиталізації.

У контексті сучасного цифрового розвитку одним із ключових завдань економічної науки стає визначення, вимірювання та прогнозування ефективності діджиталізації економічних процесів. Для досягнення цієї мети застосовуються методи економіко-математичного моделювання, які дозволяють формалізувати взаємозв'язки між цифровими трансформаціями та змінами у продуктивності, структурі витрат, рентабельності, швидкості операцій і загальному економічному зростанні.

Діджиталізація не є одноманітним процесом — вона охоплює цілу низку інструментів (ERP-системи, CRM, SCM, хмарні технології, IoT, штучний інтелект, блокчейн, великі дані тощо) і впливає на різні рівні: підприємства, галузі, національну економіку. Це зумовлює необхідність застосування моделей різної

складності та типу — від мікроекономічного рівня до макроекономічних симуляцій.

Одним із базових підходів до оцінки ефективності є моделювання приросту продуктивності (ΔTFP) у зв'язку з індексом діджиталізації. Наприклад, для моделювання на рівні підприємства може використовуватись така модель:

$$TFP_t = \alpha + \beta_1 \cdot DigitalIndex_t + \beta_2 \cdot Capital_t + \beta_3 \cdot Labor_t + \varepsilon_t, (1)$$

де: TFP — загальна факторна продуктивність,

$DigitalizationIndex$ — складовий індекс цифрових інструментів, що впроваджені в компанії,

α і β - частки внеску

$Capital, Labor$ — обсяг капіталу та праці,

ε — випадкова похибка

Цей підхід дозволяє кількісно оцінити, на скільки відсотків зростає продуктивність із впровадженням нових цифрових рішень. Аналогічні моделі адаптуються для секторного та регіонального рівня. Наприклад, у дослідженнях Єврокомісії використовується модель оцінки впливу цифрових технологій на приріст ВВП (Smart Specialization Scoreboards).

У макроекономічному контексті можуть бути використані моделі типу Solow Augmented Model, де фактор цифрового капіталу (ICT Capital) вводиться як окрема змінна:

$$Y_t = A_t \cdot K_t^\alpha \cdot L_t^{1-\alpha} \cdot D_t^\gamma, (2)$$

де: Y — обсяг випуску,

K — фізичний капітал,

L — трудові ресурси,

D — цифровий капітал (наприклад, рівень комп'ютеризації, використання ІКТ),

A — технологічний прогрес,

γ — еластичність випуску за цифровим капіталом.

Дослідження, проведене Центром цифрової економіки при OECD, показує, що зростання індексу цифровізації на 1 пункт (за шкалою від 0 до 100) корелює із зростанням ВВП на 0,2–0,4% у країнах Східної Європи, тоді як у розвинених цифрово державах (Фінляндія, Естонія, Данія) цей ефект досягає 0,6%.

У контексті України, де цифрова трансформація проходить за умов нестабільності, моделювання дозволяє ідентифікувати вузькі місця. Наприклад, дослідження Київської школи економіки (2023) демонструє, що впровадження ERP-систем у середніх підприємствах переробної промисловості призводить до зростання чистого прибутку в середньому на 17% упродовж першого року після цифрової модернізації. При цьому ефект є нелінійним — у підприємствах, які одночасно впроваджують електронний документообіг та CRM-системи, приріст прибутку досягає 24–28%.

Ще один важливий напрям — моделювання ризиків і сценарного аналізу. У цьому випадку використовуються байєсівські моделі, нечітка логіка, Монте-Карло симуляції, які дозволяють враховувати невизначеність зовнішнього середовища. Наприклад, для цифрових проектів у держсекторі України важливо моделювати варіанти затримок через бюрократію, кіберризик, дефіцит кадрів.

В економічному аналізі часто використовують Data Envelopment Analysis (DEA) для моделювання ефективності підприємств із точки зору використання

цифрових ресурсів. Це дозволяє порівнювати підприємства між собою і визначати найефективніші практики. Наприклад, DEA-аналіз, проведений у Польщі на 300 підприємствах, показав, що лише 35% компаній ефективно використовують впроваджені IT-рішення, інші — мають високий цифровий потенціал, але низьку результативність.

Також перспективним є використання агентно-орієнтованого моделювання (Agent-Based Modeling), яке дозволяє змодельовати, як інновації поширюються між підприємствами в регіоні або галузі. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств України, де цифровізація часто починається із зовнішнього стимулу (гранти, конкуренція, вимоги ринку ЄС).

У підсумку, економіко-математичне моделювання є критично важливим для валідації впровадження діджиталізації, стратегічного планування цифрової трансформації та обґрунтування політик. Воно дозволяє ухвалювати рішення не на інтуїтивному, а на аналітичному рівні, оптимізуючи ресурси, знижуючи ризики та максимізуючи ефект від інвестицій у цифрові технології.

Виклики майбутнього та авторське бачення розвитку цифрової економіки

Сучасна цифрова економіка набуває ознак динамічного, глобалізованого, високотехнологічного середовища, у якому виживають лише адаптивні, інноваційні та стратегічно гнучкі компанії. Інформаційні системи, управління проектами та економіко-математичне моделювання перетворюються з інструментів підтримки — на ядро прийняття рішень та стратегічного управління.

У перспективі найбільш актуальними будуть:

Інтелектуальні ІС з елементами машинного навчання, що прогнозують попит, поведінку клієнтів, оптимізують логістику в реальному часі;

Цифрові двійники бізнес-процесів, які дозволяють тестувати рішення до їх фактичного впровадження;

Гібридні моделі управління проектами, які поєднують Waterfall і Agile залежно від типу задачі;

Інтеграція ESG-факторів (екологія, соціум, управління) в інформаційні системи управління, що буде важливою складовою сталого розвитку.

Ми вважає, що Україна має потенціал стати технологічним лідером Східної Європи, якщо зробить ставку на: розвиток IT-інфраструктури; підтримку інноваційного підприємництва; цифровізацію освіти й держсектору; синергію з європейськими ініціативами цифрового єдиного ринку.

Рекомендації на основі дослідження.

Для бізнесу:

Інвестувати в цифрові рішення не фрагментарно, а на основі довгострокової цифрової стратегії.

Розвивати внутрішню експертизу у сфері ІС, проектного менеджменту, аналітики.

Інтегрувати системи бізнес-аналітики (BI), ERP та CRM у єдине цифрове середовище.

Використовувати моделювання для зменшення ризиків та оптимізації процесів.

Для держави:

Створювати фінансові стимули для цифровізації МСП.

Гармонізувати законодавство з європейським (наприклад, щодо захисту даних — GDPR).

Розвивати електронні сервіси, підтримку хмарних рішень для бізнесу.

Підтримувати цифрову освіту (Data Science, Project Management, Cybersecurity).

Таким чином цифрова ера трансформує не лише технології, а й фундаментальні принципи ведення бізнесу, управління ресурсами та прийняття рішень. Інформаційні системи, проектний менеджмент і математичне моделювання формують ядро нової парадигми ефективності.

На основі аналізу ситуації в Україні та країнах Європейського Союзу можна зробити висновок: успішна діджиталізація — це не просто впровадження окремих IT-рішень, а глибока трансформація культури управління, мислення та бізнес-архітектури. Саме інтеграція цифрових інструментів з аналітичними моделями, гнучкими методами керування та системним баченням відкриває шлях до інноваційного прориву, економічного зростання та стійкості в умовах глобальних викликів[5-10].

Висновки. У сучасному економічному середовищі, яке трансформується під впливом цифрових технологій, діджиталізація бізнес-процесів, управління проектами та впровадження інформаційних систем постають не просто як тренди, а як необхідні умови ефективного функціонування і стратегічного розвитку організацій. Проведене дослідження дозволяє дійти низки важливих висновків, які мають як наукове, так і прикладне значення.

По-перше, діджиталізація бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та масштабованості підприємницької діяльності. Вона дозволяє зменшити транзакційні витрати, оптимізувати управлінські рішення, знизити ризики людського фактору та сформувані нові бізнес-моделі на основі цифрових платформ. Проте важливим є не лише технічне впровадження цифрових інструментів, а й глибока трансформація організаційної культури, бізнес-логіки та управлінських парадигм.

По-друге, управління проектами в епоху діджиталізації потребує інтеграції нових методологій (Agile, Scrum, Kanban) з цифровими технологіями, що дозволяє забезпечити адаптивність, швидкість реагування на зміни та проектну прозорість. Цифрові інструменти управління проектами — такі як Jira, Asana, Monday.com — формують новий тип взаємодії команд, заснований на даних, візуалізації прогресу й автоматизації. Однак ефективність таких трансформацій залежить від рівня цифрової грамотності персоналу, готовності до змін і стабільності інфраструктури.

По-третє, інформаційні системи та технології виступають базисом сучасної цифрової економіки, що дозволяє підприємствам інтегрувати дані, здійснювати глибоку аналітику, будувати системи підтримки прийняття рішень та забезпечувати кібербезпеку. Особливої актуальності набуває використання хмарних обчислень, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, а також систем великих даних, які стають стратегічними активами у конкурентній боротьбі.

По-четверте, економіко-математичне моделювання відіграє критичну роль у кількісному аналізі впливу цифровізації на ефективність підприємств і економік. Воно дозволяє обґрунтовано оцінити доцільність інвестицій у цифрову інфраструктуру, прогнозувати вплив діджиталізації на продуктивність, доходність, вартість бізнесу. Як на рівні підприємства, так і на макроекономічному рівні, моделі типу TFP-аналізу, DEA, Solow Augmented Model демонструють значущість цифрових чинників для сталого економічного зростання.

З практичного погляду, досвід країн ЄС демонструє, що успішна діджиталізація неможлива без міжсекторальної координації, державної підтримки,

розвитку цифрових навичок населення та підприємств. Водночас Україна демонструє прогресивні темпи цифрової трансформації, зокрема через програму «Дія», цифровізацію державних послуг, IT-сектор. Однак, для досягнення сталого ефекту, необхідно посилили інтеграцію цифрових технологій у реальний сектор, підтримку МСП, розвиток інноваційної інфраструктури.

У підсумку, цифрова трансформація бізнесу, управління проектами та інформаційних систем є багаторівневою, міждисциплінарною та динамічною системою, яка вимагає постійного вдосконалення, інституційного супроводу, наукової підтримки та широкого впровадження на практиці. Ефективна діджиталізація не тільки підвищує конкурентоспроможність підприємств, а й формує нову цифрову парадигму економічного розвитку.

Список літератури

1. Крамської Д. Ю. Моделі розподілення ресурсів та інформаційно-аналітичних інструментів при виконанні міжнародних інноваційних проектів науково-технічними та міжнародними організаціями / Д. Ю. Крамської, М. Ю. Глізнуца, С. В. Сусліков // Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2024. – № 2. – С. 124-128.
2. Крамської Д. Ю. Вплив інтелектуального капіталу та інформаційно-аналітичного забезпечення на ефективне управління міжнародними інноваційними проектами / М.Ю. Глізнуца, Д.Ю. Крамської, С.В. Сусліков // Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2024. – № 1. – С. 137-140.
3. Крамської Д. Ю. Використання наукових досліджень для оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки міжнародних торговельних процесів та проектів в умовах економічної інтеграції / С.В. Сусліков, Д.Ю. Крамської, М.Ю. Глізнуца // Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2023. – № 6. – С. 112-119.
4. Крамської Д. Ю. Моделювання Порівняльний аналіз методів АНР і MCDM для інформаційно-аналітичної підтримки наукових досліджень з вибору проектів у сфері міжнародної торгівлі / С.В. Сусліков, М.Ю. Глізнуца, Д.Ю. Крамської, О.Ю. Космін // Журнал: Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2025. – № 2 (205). – С. 109-122
5. Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

6. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7th Edition.
7. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends for 2023. <https://www.gartner.com/en>
8. Мінцифри України. (2023). *Цифрова трансформація державного управління та бізнесу*. <https://thedigital.gov.ua>
9. Deloitte (2023). Digital Transformation Survey: Ukraine and CEE. <https://www2.deloitte.com>
10. WEF (2022). The Future of Jobs Report. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>.

References (transliterated)

1. Kramskoi D. Yu. Modeli rozpodilennia resursiv ta informatsiino-analitychnykh instrumentiv pry vykonanni mizhnarodnykh innovatsiynykh proektiv naukovo-tehnychnymy ta mizhnarodnymy orhanizatsiaymy / D. Yu. Kramskoi, M. Yu. Hliznutsa, S. V. Suslikov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2024. – № 2. – S. 124-128.
2. Kramskoi D. Yu. Vplyv intelektualnoho kapitalu ta informatsiino-analitychnoho zabezpechennia na efektyvne upravlinnia mizhnarodnymy innovatsiynymy proiektamy / M.Yu. Hliznutsa, D.Yu. Kramskoi, S.V. Suslikov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2024. – № 1. – S. 137-140.
3. Kramskoi D. Yu. Vykorystannia naukovykh doslidzhen dlia optymizatsii informatsiino-analitychnoi pidtrymky mizhnarodnykh torhovelnykh protsesiv ta proektiv v umovakh ekonomichnoi intehtatsii / S.V. Suslikov, D.Yu. Kramskoi, M.Yu. Hliznutsa // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2023. – № 6. – S. 112-119.
4. Kramskoi D. Yu. Modeliuvannia Porivnialnyi analiz metodiv AHP i MCDM dlia informatsiino-analitychnoi pidtrymky naukovykh doslidzhen z vyboru proektiv u sferi mizhnarodnoi torhivli / S.V. Suslikov, M.Yu. Hliznutsa, D.Yu. Kramskoi, O.Yu. Kosmin // Zhurnal: Enerhozbezhezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2025. – № 2 (205). – S. 109-122
5. Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
6. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7th Edition.
7. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends for 2023. <https://www.gartner.com/en>
8. Mintsyfyri Ukrainy. (2023). *Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia ta biznesu*. <https://thedigital.gov.ua>
9. Deloitte (2023). Digital Transformation Survey: Ukraine and CEE. <https://www2.deloitte.com>
10. WEF (2022). The Future of Jobs Report. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>.

Надійшла (received) 01.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Крамської Дмитро Юрійович (Kramskoi Dmytro) – кандидат економічних наук, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський літтехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0001-7964-4092; e-mail: dmytro.kramskoi@khp.edu.ua

Глізнуца Марина Юріївна (Gliznutsa Maryna) – кандидат економічних наук, доцентка закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський літтехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0002-1845-3919; e-mail: maryna.gliznutsa@khp.edu.ua

Соболь Роман Георгійович (Sobol Roman) – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики навчально-наукового інституту "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0000-0002-3176-3807; e-mail: sobol_roma@ukr.net

Крамської Олександр Юрійович (Kramskoi Oleksandr) – аспірант закладу вищої освіти кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський літтехнічний інститут», вул. Кирпичова 2, м. Харків, 61022, Україна; ORCID: 0009-0002-8640-0525; e-mail: oleksandr.kramskoi@emmb.khp.edu.ua

*Т.Г. ГУЦАН, О.В. МЕЛЬНИКОВА, Г.І. СКОКОВ***СВІТОВА ЕКОНОМІЧНА КРИЗА 2.0: ОСОБЛИВОСТІ ТА МОЖЛИВІ СЦЕНАРІЇ**

У статті досліджено передумови виникнення потенційної світової економічної кризи, умовно визначеної як «Криза 2.0». Мета роботи полягає в комплексному розгляді загроз глобальній економіці на сучасному етапі та побудові моделей розвитку подій, які дозволяють оцінити ймовірність різних сценаріїв майбутньої економічної кризи та її наслідків для окремих країн, зокрема України. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція й дедукція, логічний метод, емпіричний та порівняльний аналіз, а також системний підхід, що дозволив забезпечити комплексне бачення проблеми. У межах дослідження проаналізовано поточні загрози, що формують нестабільність світової економіки: зростання боргового навантаження провідних країн, суперечлива грошово-кредитна політика центральних банків провідних країн, енергетичні трансформації, інфляційні шоки та геополітичні конфлікти, визначено взаємозв'язок цих факторів та їх здатність взаємно підсилювати кризові явища. З метою розуміння масштабів і можливих наслідків кризи 2.0 охарактеризовано три основні сценарії її розвитку: сценарій м'якої, затяжної рецесії; песимістичний варіант із різким обвалом ринків і глибокою соціальною дестабілізацією; а також оптимістичний сценарій контрольованого глобального перезавантаження, кожен з яких оцінюється за потенційними наслідками, перевагами та загрозами для національних економік. Особлива увага приділена впливу можливої глобальної кризи на Україну, зокрема через скорочення зовнішньої підтримки, ускладнення експорту, здорожчання енергоносіїв і зниження інвестиційної привабливості. Водночас окреслено і потенційні можливості для економічного перезавантаження, зокрема розвиток ІТ-сектору, оборонної промисловості та залучення нових виробництв. Результати дослідження можуть бути використані для розробки антикризових стратегій розвитку країн, удосконалення політики макроекономічної стабільності, підвищення стійкості економік до зовнішніх шоків та проектування нової архітектури економічної безпеки.

Ключові слова: світова економічна криза; економічна криза 2.0; глобальні ризики; грошово-кредитна політика; антикризові стратегії

*T. GUTSAN, O. MELNYKOVA, H. SKOKOV***GLOBAL ECONOMIC CRISIS 2.0: FEATURES AND POSSIBLE SCENARIOS**

This article explores the prerequisites for the emergence of a potential global economic crisis, tentatively defined as "Crisis 2.0." The aim of the research is to provide a comprehensive examination of the threats to the global economy in the current phase and to construct models of event development that allow for an assessment of the likelihood of various scenarios for the future economic crisis and its consequences for individual countries, particularly Ukraine. The methodological foundation of the study comprises general scientific and specialized methods: analysis and synthesis, induction and deduction, logical methods, empirical and comparative analysis, as well as a systems approach, which ensures a comprehensive view of the problem. The study analyzes current threats that contribute to the instability of the global economy: the rising debt burden of leading countries, conflicting monetary policies of central banks, energy transformations, inflationary shocks, and geopolitical conflicts, identifying the interconnections among these factors and their ability to mutually reinforce crisis phenomena. To understand the scale and potential consequences of Crisis 2.0, three main scenarios of its development are characterized: a scenario of mild, prolonged recession; a pessimistic variant with a sharp market collapse and deep social destabilization; and an optimistic scenario of a controlled global reset, each evaluated based on potential consequences, advantages, and threats to national economies. Particular attention is paid to the impact of a possible global crisis in Ukraine, especially through reduced external support, challenges to exports, rising energy costs, and decreased investment attractiveness. At the same time, potential opportunities for economic reset are outlined, particularly in the development of the IT sector, defense industry, and attraction of new production facilities. The results of the research can be used for developing anti-crisis strategies for national development, improving macroeconomic stability policies, enhancing the resilience of economies to external shocks, and designing a new architecture for economic security.

Keywords: global economic crisis; economic crisis 2.0; global risks; monetary policy; anti-crisis strategies

Вступ. Світ періодично переживає сильні економічні потрясіння, що впливають на добробут населення, фінансову стабільність різних країн та темпи глобального розвитку. Найбільш шокуючою за останні десятиліття стала світова фінансова криза 2008 року, поштовхом до якої стала криза субстандартних іпотечних кредитів у США. Наслідки цієї кризи відчувалися упродовж багатьох років та практично по всьому світу.

Сьогодні дедалі більше експертів говорять про можливість настання нової глобальної економічної кризи, умовно названої як «Криза 2.0» – масштабної, довготривалої, з ефектом доміно для фінансових, соціальних і політичних інститутів.

Головна особливість цієї потенційної кризи – накопичення декількох системних слабкостей: фінансова нестабільність, борговий прес, геополітична напруженість, інфляційні ризики, енергетичні трансформації та структурна нерівність. Усі вони можуть об'єднатися в єдине «економічне цунамі», що торкнеться всіх без винятку регіонів світу. Саме тому дослідження факторів виникнення глобальної економічної кризи, аналіз її можливих сценаріїв є надзвичайно актуальним, адже це

дозволить у майбутньому зменшити ризики в економіці та використати нові можливості для її відновлення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі досить широко висвітлюються теоретичні аспекти економічних криз, причини їх виникнення та наслідки для світової економіки. Значна частина досліджень українських і зарубіжних науковців присвячена вивченню особливостей світової фінансової кризи 2008 року, аналізу глобальних викликів, пов'язаних з енергетичними шоками, військовими конфліктами та торговельними суперечками, що реально створюють загрозу дестабілізації світової фінансової системи та виникненню нової глобальної економічної кризи.

Значний внесок у дослідження проблематики сучасних криз зробили такі зарубіжні вчені-економісти як Ф. Кідланд, П. Кругман, Е. Прескот, Н. Рубіні, Дж. Стігліц, Р. Дж. Шиллер та інші. З даної тематики варто відміти роботи українських вчених В. Гесця, А. Гальчинського, Б. Данилишина, В. Козюка, Л. Колінець, О. Кузнєцової, Н. Шелудька, А. Шкляра та інших. Попри наявні дослідження, слід зазначити, що питання управління кризовими процесами, оцінки

© Т.Г. Гуцан, О.В. Мельникова, Г.І. Скоков, 2025

вразливості економік до нових шоків, моделювання можливих сценаріїв розвитку майбутніх економічних криз залишаються недостатньо вивченими. Тому існує потреба у подальших дослідженнях у цій сфері.

Мета робити. Метою статті є виявлення факторів, що можуть спровокувати нову економічну кризу, аналіз поточних глобальних тенденцій та розробка стратегічних підходів до зниження вразливості національної економіки до потенційних шоків.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: проаналізувати глобальні фактори ризиків на сучасному етапі, спрогнозувати ймовірні сценарії майбутньої економічної кризи 2.0 з визначенням переваг і недоліків, розробити рекомендації щодо мінімізації ризиків для світової економіки та використання нових можливостей для її відновлення та розвитку.

Для вирішення поставлених завдань використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, логічний метод, системний підхід.

Викладення основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах нестабільності світової економіки важливо не лише виявити потенційні тригери нової кризи, а й зрозуміти, як саме окремі фактори взаємодіють між собою, посилюючи системні дисбаланси. Враховуючи мультимірність глобальних викликів, доцільно розпочати з поетапного аналізу найбільш критичних загроз, кожна з яких може самостійно або в сукупності стати каталізатором глобальної економічної дестабілізації. Тому нами було визначено глобальні фактори ризиків, здатні спровокувати так звану “Кризу 2.0” (рис.).



Рис. - Глобальні фактори ризиків спричинення кризи 2.0 (сформовано на основі [1-6, 8])

Першим критичним фактором, що може спричинити нову “Кризу 2.0” є зростання світового боргового тягаря. На початку 2025 року державний борг США перевищив 34 трлн доларів [1]. Очікується, що до кінця 2025 року співвідношення державного боргу до ВВП США становитиме приблизно 124% [2]. Вже у 2025 році щорічне обслуговування цього боргу буде коштувати понад один трильйон доларів [3]. У Європейському Союзі спостерігається схожа тенденція, зокрема в країнах Півдня, таких як Італія, Греція та Іспанія. Наприклад, борг Італії в 2026 році за прогнозами перевищить 138% її ВВП [4]. У Китаї

ситуація ускладнюється непрозорістю даних: велика частина регіонального та корпоративного боргу залишається прихованою. Однак, за наявними даними лише сектор нерухомості має понад 5 трильйонів доларів зобов'язань [5]. Усе це свідчить про те, що світова боргова бульбашка досягла критичного рівня, а можливості держав для здійснення антикризових заходів суттєво звузились [8].

Наступним важливим аспектом є грошово-кредитна політика. Після пандемії COVID-19 більшість центральних банків активно вдавалися до друку грошей, що стимулювало економіку, але водночас посилювало інфляційний тиск. У відповідь на це ФРС США підвищила облікову ставку до 5,5%, ЄЦБ – до 4,5%, а Банк Англії – до 5,25% [6]. Високі ставки стримують інвестиції та споживання, що особливо болісно відчуває середній клас і малий бізнес. Таким чином, перед урядами і банками постає складна дилема: або й надалі боротися з інфляцією за допомогою високих ставок, ризикуючи зупинити економіку, або знижувати ставки, що може призвести до нової хвилі інфляції чи навіть гіперінфляції.

Ще одним чинником нестабільності є енергетична невизначеність. Ціни на нафту, газ і уран продовжують зростати, чому сприяє нестабільна ситуація в країнах Близького Сходу, таких як Саудівська Аравія та Лівія. Перехід до “зеленої” енергетики, який активно підтримується в багатьох країнах, виявився надзвичайно витратним. Попри зусилля, повністю замінити викопне паливо поки що не вдалося. До цього додається нестача енергетичної інфраструктури і зростання вартості електроенергії, що створює серйозні труднощі для промисловості.

Останнім фактором є геополітичні ризики. Війна в Україні триває вже понад три роки, а санкційна політика істотно змінила структуру світових ринків, посиливши процес їх фрагментації. Потенційна ескалація конфлікту між Китаєм і Тайванем несе загрозу глобальній напівпровідниковій індустрії, адже саме там розташований ключовий виробник мікрочипів – компанія TSMC. Напруга між Ізраїлем та Іраном у Перській затоці може призвести до зміни нафтових маршрутів, що відчутно вплине на ринки. Крім того, процес деглобалізації набирає обертів: США, ЄС, Індія та Китай дедалі більше орієнтуються на економічний націоналізм, що руйнує усталені ланцюги постачань.

Проаналізувавши глобальні фактори ризику, можна визначити 3 основні сценарії майбутньої економічної кризи 2.0 (табл.).

Перший сценарій передбачає поступове уповільнення темпів економічного зростання без різких обвалів. Економіка входить у так звану “м'яку”, але затяжну рецесію, яка радше нагадує зимову сплячку, ніж гостру кризу.

Очікується, що цей період триватиме з 2025 по 2027 рік. У цей час ВВП США та Європейського Союзу буде повільно знижуватись, а економіка Китаю зростатиме повільніше, ніж зазвичай. Фінансові ринки відреагують різким падінням, після чого індекси увійдуть у тривалий період так званого “плаского дна”.

Таблиця - Можливі сценарії економічної кризи 2.0 (сформовано на основі [7, 8, 10, 11])

Сценарій	Суть	Переваги	Недоліки
1. М'яка, затяжна рецесія («сценарій уповільнення»)	Повільне економічне згасання без різких обвалів, із поступовим зниженням ВВП, споживання та інвестицій.	- Відсутність паніки - Час для адаптації політики та бізнесу - Розвиток інновацій, автоматизації, локалізації	- Тривала невизначеність - Повільне зростання - Втрата довіри до інституцій - Зниження глобальної ефективності
2. Різкий системний обвал («сценарій Великої депресії 2.0»)	Масштабна криза з обвалом ринків, банкрутствами, шокним безробіттям, дефолтами, масовою панікою.	- Повне очищення системи - Стимул до радикальних реформ - Розрив із застарілими моделями	- Соціальна катастрофа - Геополітична нестабільність - Крах союзів і систем управління - Зростання авторитаризму
3. Контрольоване перезавантаження («оптимістичний сценарій»)	Світова узгоджена трансформація: запуск CBDC, інвестиції в «зелену» економіку, послаблення доларозалежності.	- Уникнення обвалу - Нові робочі місця, технології - Прозорість фінансової системи - Перехід до багатополярного світу	- Високий рівень цифрового контролю - Складність досягнення політичного консенсусу - Ризик геоekonomічної фрагментації

На ринку праці ситуація також погіршиться: безробіття в США та в країнах ЄС повільно зростає, але не критично. Центральні банки будуть змушені поступово пом'якшити свою грошово-кредитну політику та знижувати процентні ставки, ймовірно, вже до 2026 року [7]. Попри негатив, цей сценарій має й переваги: відсутність паніки та можливість поступової адаптації бізнесу та урядів. Це створює умови для переорієнтації на інновації, автоматизацію та розвиток локальних ринків. Проте головний недолік – повільне відновлення і тривала невизначеність, яка знижує довіру до державних інституцій.

Другий сценарій є песимістичним, що буде нагадувати глобальні обвали 1929 або 2008 років. Він базується на припущенні раптового і глибокого економічного шоку, який охопить усі ключові сектори. Основними тригерами стануть крах фондових ринків, банківська криза, різка девальвація валют і загальна паніка серед населення. Така криза може тривати з 2025 до 2029 року. Згідно прогнозу американського економіста Гаррі Дента, відбудеться падіння основних індексів (зокрема S&P до 86%, Nasdaq до 92%), а також крах крипторинків, стартапів і високотехнологічного сектору. Банки, компанії з нерухомості масово банкрутуватимуть. Міжбанківські розрахунки припиняться через брак ліквідності, що запустить ефект доміно. Країни, що розвиваються, відчують удар через відтік капіталу, девальвацію валют і дефолти. Зростання безробіття в деяких регіонах світу може призвести до голоду, масових протестів та нових міграційних хвиль – особливо з країн Глобального Півдня до Європи та США [8]. Попри катастрофічні наслідки, у цього сценарію є й потенційна перевага – повна руйнація застарілої економічної системи дає можливість створити нову

модель. Це шанс на “нульовий перезапуск”. Проте ціна такої трансформації надзвичайно висока:

соціальні втрати, політична нестабільність, зростання авторитаризму, руйнування довіри до глобальних інституцій і навіть можливий розпад міжнародних союзів (як економічних, як ЄС, так і військових, як НАТО).

Третій сценарій є оптимістичним: світові лідери усвідомлюють загрозу і домовляються про глибокі структурні реформи. Відбувається контрольоване перезавантаження глобальної фінансової архітектури, уникнувши масштабного колапсу. Одним із ключових елементів цього сценарію стане запуск цифрових валют центральних банків (CBDC), що дозволить обійти посередників у вигляді традиційних банків і забезпечити прозорість грошових потоків [9]. У свою чергу, країни BRICS+ і регіональні об'єднання створюють альтернативні платіжні системи, що зменшить домінування долара у світовій торгівлі [10]. Паралельно розгортаються масштабні інвестиції в “зелену енергетику”, включаючи водень, біотехнології та локалізацію виробництва [11]. Це стимулює створення нових робочих місць і дає поштовх до розвитку нових технологій. Геополітично зростає роль таких країн, як Китай, Індія, Бразилія, тоді як традиційні західні центри сили втрачають вплив. Світ поступово переходить від уніполярної до багатополлярної системи глобального управління [10]. Цей сценарій має очевидні переваги – він дозволяє уникнути соціального вибуху і забезпечує плавний перехід до нової економічної моделі. Проте він не позбавлений і ризиків: посилення централізації, контроль над населенням через цифрову валюту та потреба в політичній згоді між державами, яку в умовах сучасної конкуренції досягти вкрай складно.

Варто зазначити, що жоден зі сценаріїв не передбачає повернення до докризових умов. Найімовірніше, ми побачимо змішаний варіант: у різних регіонах розгортатимуться локальні колапси, здійснюватимуться часткові реформи, а глобальний порядок змінюватиметься нерівномірно. При цьому, більшість економістів Європи та США схилиються саме до песимістичного другого варіанту. Тому, майбутнє залишатиметься складним, динамічним і непередбачуваним.

Щодо України, то у разі настання нової глобальної економічної кризи країна зіткнеться з низкою серйозних викликів. Одним із перших ударів може стати скорочення обсягів міжнародної фінансової допомоги, яка є критично важливою для країни в умовах війни та повоєнного відновлення. Погіршення кон'юнктури світових ринків (тобто умов, які характеризують співвідношення попиту і пропозиції) призведе до зменшення попиту на традиційний український експорт, зокрема, металургійну та аграрну продукцію. Також можливе суттєве зростання цін на паливо та енергоносії, що посилить тиск на економіку і населення. Крім того, загальне зниження довіри інвесторів до нестабільних регіонів може призупинити або суттєво сповільнити надходження іноземних інвестицій, у тому числі в проекти післявоєнної відбудови.

Проте в таких умовах можуть з'явитися й нові можливості. Одним із потенційно позитивних наслідків стане глобальний тренд на переміщення виробництв із Китаю ближче до ринків Європи. Україна, як частина європейського простору, має шанс скористатися цим і запропонувати інвесторам альтернативу в розміщенні виробничих потужностей. Окремо варто відзначити перспективи IT-галузі та оборонного сектору, які можуть активно розвиватися в умовах підвищеного попиту на безпекові та цифрові рішення. За умови проведення ефективних реформ, країна має реальний шанс стати новим "східноєвропейським тигром" – динамічною економікою, орієнтованою на зростання, розвиток технологій та стабільність.

Висновки. Світова економіка наближається до серйозних змін. "Криза 2.0" є не лише загрозою, але й можливістю реформувати існуючу систему. Щоб зменшити ризики та використати нові можливості, країнам, зокрема Україні, слід зменшувати залежність від зовнішніх запозичень і активізувати внутрішні ресурси. Варто інвестувати в стійкі галузі – енергетику, інновації, інфраструктуру. Важливо також підвищувати фінансову грамотність населення, а соціально орієнтована політика має стати основою для захисту вразливих верств населення і збереження стабільності в суспільстві.

Список літератури

1. Білоус О. (2024). Державний борг США вперше в історії перевищив \$34 трлн. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/derzhborg-ssha-vpershe-istoriyi-perevishchiv-1704274096.html> (дата звернення: 30.04.2025).

2. Heakal R. (2025). U.S. National Debt and Government Bonds: What You Need to Know. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/04/011404.asp> (дата звернення: 30.04.2025).
3. Interest on the Debt to Grow Past \$1 Trillion Next Year. *Committee for a Responsible Federal Budget*. 2025. URL: <https://www.crfb.org/blogs/interest-debt-grow-past-1-trillion-next-year> (дата звернення: 30.04.2025).
4. Костіна І. (2025). Державний борг Італії досягнув рекордного показника у понад 3 трильйони євро. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/01/15/7202646/> (дата звернення: 30.04.2025).
5. Webb Q., Yifan Xie S. (2021). Beyond Evergrande: China's Property Market Faces a \$5 Trillion Reckoning. *The Wall Street Journal*, 10 Oct. URL: <https://www.wsj.com/world/china/beyond-evergrande-chinas-property-market-faces-a-5-trillion-reckoning-11633882048> (дата звернення: 29.04.2025).
6. Welan K. (2023). Comparing Fed and ECB monetary policies / Economic Governance and EMU Scrutiny Unit. Brussels, 31 p. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/75570_7/IPOLE_IDA%282023%29755707_EN.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
7. Doms M., Hadley M., Kling J., Sunshine R. (2021). The Budget and Economic Outlook: 2021 to 2031. *Congressional Budget Office*. URL: <https://www.cbo.gov/publication/56970> (дата звернення: 30.04.2025).
8. Dent H. (2024). Economist warns of impending market crash in 2025: Expected to surpass 2008 crisis: A look back at timeline of 2008 market collapse. *Business Today*. URL: <https://www.businesstoday.in/markets/top-story/story/economist-warns-of-impending-market-crash-in-2025-expected-to-surpass-2008-crisis-a-look-back-at-timeline-of-2008-market-collapse-433010-2024-06-12.com> (дата звернення: 29.04.2025).
9. Peacock M. (2025). Trump could spur central banks to adopt digital coins: Peacock. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/trump-could-spur-central-banks-adopt-digital-coins-peacock-2025-04-24/> (дата звернення: 30.04.2025).
10. The Rise of BRICS: A Challenge to Dollar Dominance. *Global Market News*. 2025. URL: <https://globalmarketnews.com/the-rise-of-brics-a-challenge-to-dollar-dominance/> (дата звернення: 30.04.2025).
11. Hecht M., Perlman B. (2025). Hydrogen can power the Gulf Coast's next energy boom. Will Congress get in the way? *Houston Chronicle*. URL: <https://www.houstonchronicle.com/opinion/outlook/article/hydrogen-tax-credit-texas-louisiana-congress-20287598.php> (дата звернення: 30.04.2025).

References (transliterated)

1. Bilous O. (2024). Derzhavnyi borh SSHA vpershe v istorii perevyschiv \$34 trln. [The US national debt exceeded \$34 trillion for the first time in history]. *RBK-Ukraine* [RBK-Ukraine]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/derzhborg-ssha-vpershe-istoriyi-perevishchiv-1704274096.html> [in Ukrainian].
2. Heakal R. (2025). U.S. National Debt and Government Bonds: What You Need to Know. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/04/011404.asp> [in English].
3. Interest on the Debt to Grow Past \$1 Trillion Next Year. *Committee for a Responsible Federal Budget*. 2025. URL: <https://www.crfb.org/blogs/interest-debt-grow-past-1-trillion-next-year> [in English].
4. Kostina I. (2025). Derzhavnyi borh Italii dosiahnuv rekordnoho pokaznyka u ponad 3 trylyiony yevro. [Italy's public debt hits record high of over 3 trillion euros]. *Yevropeiska pravda*. [European Truth]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/01/15/7202646/> [in Ukrainian].
5. Webb Q. & Yifan Xie S. (2021). Beyond Evergrande: China's Property Market Faces a \$5 Trillion Reckoning. *The Wall Street Journal*, 10 Oct. URL: <https://www.wsj.com/world/china/beyond-evergrande-chinas-property-market-faces-a-5-trillion-reckoning-11633882048> [in English].
6. Welan K. (2023). Comparing Fed and ECB monetary policies / Economic Governance and EMU Scrutiny Unit. Brussels, 31 p.

- URL:
https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/755707/IPOL_IDA%282023%29755707_EN.pdf [in English].
7. Doms M., Hadley M., Kling J. & Sunshine R. (2021). The Budget and Economic Outlook: 2021 to 2031. *Congressional Budget Office*. URL: <https://www.cbo.gov/publication/56970> [in English].
 8. Dent H. (2024). Economist warns of impending market crash in 2025: Expected to surpass 2008 crisis: A look back at timeline of 2008 market collapse. *Business Today*. URL: <https://www.businesstoday.in/markets/top-story/story/economist-warns-of-impending-market-crash-in-2025-expected-to-surpass-2008-crisis-a-look-back-at-timeline-of-2008-market-collapse-433010-2024-06-12.com> [in English].
 9. Peacock M. (2025). Trump could spur central banks to adopt digital coins: Peacock. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/trump-could-spur-central-banks-adopt-digital-coins-peacock-2025-04-24/> [in English].
 10. The Rise of BRICS: A Challenge to Dollar Dominance. *Global Market News*. 2025. URL: <https://globalmarketnews.com/the-rise-of-brics-a-challenge-to-dollar-dominance/> [in English].
 11. Hecht M. & Perlman B. (2025). Hydrogen can power the Gulf Coast's next energy boom. Will Congress get in the way? *Houston Chronicle*. URL: <https://www.houstonchronicle.com/opinion/outlook/article/hydrogen-tax-credit-texas-louisiana-congress-20287598.php> [in English].

Надійшла (received) 01.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Тетяна Григорівна (Gutsan Tetiana) – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри суспільно-економічних дисциплін і географії ХНПУ імені Г.С. Сковороди; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0001-6233-301X>; e-mail: tetiana.gutsan@hnpu.edu.ua

Мельникова Ольга Володимирівна (Melnykova Olga) – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки ХНПУ імені Г.С. Сковороди; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0001-8832-5763>; e-mail: o.v.melnikova@hnpu.edu.ua

Скоков Гліб Ігорович (Skokov Hlib) – здобувач вищої освіти факультету історії та права ХНПУ імені Г.С. Сковороди; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0009-0009-2171-6183>; e-mail: gleb.skokov.04@gmail.com

*I. NOVIK, T. POHORIELOVA***ANALYSIS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AND THE IMPACT OF GLOBALIZATION**

This article examines in detail the key role of the globalization process in international economic relations, how the globalization process affects the level of international competition, the current significance and challenges faced by international competitiveness in a dynamic global business environment. The study emphasizes the need to analyze the impact of the globalization process on the level of international competition of countries in international economic relations. Globalization and all processes associated with it form a completely new global market environment, which requires completely new approaches to functioning in it. As of today, such a process is crucial for the formation of a country's competitiveness in the global market.

In modern conditions, the level of international competitiveness and ways to increase it are the main economic direction of activity of any democratic country in the world. This is due to the complex globalization and integration processes taking place in the international market. Such phenomena imply an increase in international competition, which in turn affects the world ranking of countries. At the current stage of globalization, the international competitiveness of countries is an indicator of the state and prospects for the development of their economic systems, determines the nature of participation in the international division of labor and becomes a guarantor of political and economic stability under the influence of factors of the external and internal environment.

The article discusses the issue of different levels of ranking of leading countries, namely, the prosperity index was analyzed. The main positive and negative consequences of globalization were systematized. A rather important issue of this article is determining the competitiveness of Ukraine in the conditions of globalization of world markets in international economic relations. This analysis was conducted on the basis of the index method and the SWOT analysis method.

The global competitiveness index of countries around the world and Ukraine in this rating was systematized and analyzed. Modern trends in the formation of countries' competitiveness were considered. International competitiveness strategies were developed in accordance with the countries of the world. The main types of international competitiveness and methods of its implementation were identified. A set of optimization measures and methods was developed, which are aimed at increasing the level of international competitiveness in the context of globalization.

Keywords: competitiveness; international competitiveness; analysis; essence; globalization; trends; principles; methods; approaches

*I.O. NOVIK, T.O. POGORIELOVA***ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РІВЕНЬ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ КРАЇН СВІТУ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ**

У даній статті детально досліджується ключова роль процесу глобалізації в міжнародних економічних відносинах, яким чином процес глобалізації впливає на рівень міжнародної конкуренції, сучасне значення та виклики, з якими стикається міжнародна конкурентоспроможність в динамічному глобальному бізнес-середовищі. Дослідження наголошує на необхідності аналізу впливу процесу глобалізації на рівень міжнародної конкуренції країн світу у міжнародних економічних відносинах. Глобалізація та всі процеси, які з нею пов'язані формують абсолютно нове світове ринкове середовище, яке вимагає абсолютно нових підходів щодо функціонування в ньому. Станом на сьогодні такий процес є вирішальним для формування конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

В умовах сучасності рівень міжнародної конкурентоспроможності та способи її підвищення – це основний економічний напрямок діяльності будь-якої демократичної країни світу. Це обумовлюється складними глобалізаційними та інтегральними процесами, які відбуваються на міжнародному ринку. Такі явища передбачають збільшення міжнародної конкуренції, що в свою чергу впливає на світовий рейтинг країн. На нинішньому етапі глобалізації міжнародна конкурентоспроможність країн є показником стану та перспектив розвитку їхніх господарських систем, визначає характер участі в міжнародному поділі праці та стає гарантом політичної й економічної стабільності під дією впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стаття обговорює питання різного рівня рейтингу країн-лідерів, а саме проаналізовано індекс процвітання. Було систематизовано основні позитивні і негативні наслідки глобалізації. Досить важливим питанням даної статті є визначення конкурентоспроможності України в умовах глобалізації світових ринків у міжнародних економічних відносинах. Даний аналіз було проведено на основі індексного методу та методу SWOT аналізу.

Було систематизовано та проаналізовано індекс глобальної конкурентоспроможності країн світу та України в цьому рейтингу. Було розглянуто сучасні тенденції формування конкурентоспроможності країн. Було розроблено стратегії міжнародної конкурентоспроможності у відповідності до країн світу. Визначено основні види міжнародної конкурентоспроможності та способи її реалізації.

Розроблено комплекс оптимізаційних заходів і методів, які спрямовані на підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Ключові слова: конкурентоспроможність; міжнародна конкурентоспроможність; аналіз; сутність; глобалізація; тенденції; принципи; методи; підходи

Introduction. In modern conditions, the level of international competitiveness and ways to increase it are the main economic direction of activity of any democratic country in the world. This is due to the complex globalization and integration processes taking place in the international market. Such phenomena imply an increase in international competition, which in turn affects the world ranking of countries. At the current stage of globalization, the international competitiveness of countries is an indicator of the state and prospects for the development of their economic systems, determines the nature of participation in the international division of labor and becomes a guarantor of political and economic stability under the influence of factors of the external and internal

environment.

Actuality. The modern world market is characterized by complex globalization processes. In the context of market transformation, the concept of competitiveness is gaining increasing relevance and importance. Since it is one of the key properties that determines the level and conditions of the effectiveness of the functioning of all socio-political, economic, cultural and other spheres of the country. Educational and scientific practice includes a large number of methods and approaches to managing this process in real market conditions. Despite this, as of today there are a large number of problematic and controversial aspects that require additional regulation.

As of today, the whole world is in a crisis caused by the

coronavirus pandemic and the exacerbation of military conflicts in certain countries. This situation leads to the emergence of a number of factors, both external and internal, that affect the level of competitiveness of countries. Their presence negatively affects the development of economic stability in the world, which in turn affects the level of competitiveness of a certain category of countries.

At the current stage of economic development, there is an urgent need for a comprehensive analysis of the competitiveness of countries around the world in order to identify the potential and possible ways to overcome the global economic crisis.

Literature analysis. Educational and methodological literature includes a large number of textbooks, monographs, educational and methodological manuals, publications, articles, which actively explore modern problems of competitiveness analysis. The authors of such scientific works are domestic economists. The following authors can be included in the list: N. V. Popova, A. V. Kataev, L. V. Bazaliev, O. I. Kononov, T. A. Mukha, I. V. Korol, O. I. Zorina, O. V. Syvolovska, T. V. Neskuba, E. V. Romat, O. I. Zorina, O. V. Syvolovska, T. V. Neskuba, V. I. Nesterenko and many other talented representatives of science. In their scientific works and publications, they investigated the current problems of the process of analyzing the competitiveness of countries, creating a kind of scientific and theoretical basis for increasing its effectiveness.

Problem statement. The international competitiveness of a country is a key indicator that indicates the country's ability to function effectively in the foreign market. There is a fairly large number of studies in the field of competitiveness, but the issue of the impact of the globalization process on the level of international competition of countries in international economic relations, as well as the development of a set of optimization measures and methods for increasing the level of international competition under the influence of the globalization process, has not been sufficiently considered.

Main part. Every year, globalization and related processes penetrate all spheres of life of any country in the world. In the economic educational and methodological literature, there is a large number of studies that analyze the essence of globalization and its impact on various processes. The high level of relevance determines the presence of a large number of approaches to interpreting the essence of this concept. Having analyzed which, the following can be distinguished[1]:

Globalization is a complex, economic, political, socio-cultural phenomenon that includes all aspects of industries and spheres of life of any country in the world. As a result, in practice, all approaches are used comprehensively to more clearly and accessibly explain the economic essence of this phenomenon [2].

According to the specified definition of globalization, we can talk about the competitiveness of countries according to the Prosperity Index of Countries (Legatum Institute), the indicators of which echo the indicators defined above and demonstrate globalization processes in different countries, which undoubtedly affect their competitiveness (see Table 1).

Table 1 – Ranking of leading countries according to the Legatum Institute Prosperity Index in 2023

Ranks	Countries	Security	Personal freedom	Governance	Social capital	environment	conditions	Infrastructure	Economy	Living conditions	Healthcare	Educatio	Environment
1	Denmark	6	2	3	1	8	8	9	7	2	16	5	5
2	Sweden	10	4	7	4	6	15	7	8	3	9	8	1
3	Norway	3	1	2	3	9	14	20	5	4	7	10	9
4	Finland	15	3	1	7	2	12	10	20	7	15	2	2
5	Switzerland	2	12	4	12	12	1	11	2	5	10	4	6
6	Netherlands	9	5	5	8	3	9	3	10	1	11	6	39
7	Luxembourg	1	6	8	18	20	4	6	6	6	12	36	10
8	Iceland	8	7	10	5	19	20	19	21	10	8	11	13
9	Germany	19	9	9	20	21	6	5	11	8	13	19	12
10	New Zealand	32	11	6	2	7	21	23	22	30	25	18	11

As we can see, nine out of ten leading countries are EU members. The Legatum Prosperity Index 2023 shows that global prosperity is at its highest level: more than 150 countries have a higher level of well-being than 10 years ago. Ukraine ranked 74th out of 167 in this ranking [3].

The level of globalization of countries in the world is an important indicator that characterizes the state of their international integration according to certain criteria (indicators), in particular, economic, social, political, etc. Countries with a high level of globalization can occupy high competitive positions at the general level or according to individual indicators [4]. The level is characterized by both positive and negative aspects. Among the main positive consequences of globalization are:

- rapid development of scientific and technological progress, which affects the increase in the level of development and functioning of all spheres of human life;
- formation and practical use of a completely new production approach, which is based on the use of the principles of resource-saving technologies;
- concentration on global problems of humanity and development of possible ways and methods of overcoming and preventing them;
- and others.

Despite the positive consequences, globalization is also characterized by negative aspects. The list of such should include the following:

- uneven economic, political, socio-cultural and environmental development of the countries of the world;
- imposition of their will by strong countries, irrational economic structure, political and economic independence.

The proposed list is not exhaustive, so it can be continued. But the presence of such influential aspects indicates that globalization is a key factor in the development of the competitiveness of countries in the world market in today's conditions.

Analysis of the competitiveness of a country in the world market is a complex and dynamic process that requires a large amount of knowledge. In the process of analysis, it is necessary to be guided by certain rules and principles so that the results obtained are reliable and accurate. A comprehensive analysis of the international

competitiveness of individual countries of the world will be conducted. Particular attention will be paid to the competitiveness and its level of Ukraine in the context of globalization of world markets. The analysis will be conducted based on the index method, as well as the SWOT analysis method [5].

The main indicator that reflects the level of competitiveness of countries at the international level is the global competitiveness index. Table 2 shows the global competitiveness index of countries in the world for 2023-2024.

Table 2 – Global Competitiveness Index of Countries for 2023-2024

Country	Global Competitiveness Index				Fluctuations in 2024 compared to 2023, +/-	
	2023 p.		2024 p.			
	plac e in the inde x ranki ng	index value	plac e in the inde x ranki ng	inde x valu e	plac e in the inde x ranki ng	inde x valu e
Switzerland	1	5,8	1	5,9	0	0,1
Singapore	2	5,7	3	5,7	1	0,0
United States	3	5,7	2	5,9	−1	0,2
America	4	5,6	4	5,7	0	0,1
Netherlands	5	5,6	5	5,7	0	0,1
Germany	6	5,5	7	5,5	1	0,0
Sweden	7	5,5	8	5,5	1	0,0
Great Britain	8	5,5	9	5,5	1	0,0
Japan	9	5,5	6	5,5	−3	0,0
Hong Kong	10	5,4	10	5,5	0	0,1
Finland	11	5,4	11	5,4	0	0,0
Norway	12	5,3	12	5,4	0	0,1
Denmark	13	5,3	13	5,4	0	0,1
New Zealand	14	5,3	15	5,3	1	0,0
Taiwan	15	5,3	14	5,3	−1	0,0
Canada	16	5,3	17	5,3	1	0,0
United Arab Emirates	17	5,3	20	5,2	3	−0,1
Belgium	18	5,2	25	5,1	7	−0,1
Qatar	19	5,2	18	5,2	−1	0,0
Austria	20	5,2	19	5,2	−1	0,0
Luxembourg	23	5,2	24	5,2	1	0,0
Ireland	25	5,2	23	5,2	−2	0,0
Malaysia	26	5,0	26	5,1	0	0,1
South Korea	28	5,0	27	5,0	−1	0,0
China	30	4,8	29	4,8	−1	0,0
Estonia	31	4,7	31	4,8	0	0,1
Czech Republic	35	4,6	41	4,6	6	0,0
Lithuania	36	4,6	39	4,6	3	0,0
Poland	43	4,5	38	4,6	−5	0,1
Russia	49	4,4	54	4,4	5	0,0
Latvia	53	4,4	57	4,3	4	−0,1
Kazakhstan	55	4,4	53	4,4	−2	0,0
Turkey	54	4,0	81	4,1	−4	0,1

Source: [developed by the author based on 3]

From the table of contents, it can be seen that countries with a high level of globalization have better competitiveness indicators. Singapore, which rose from 4th to 1st place, demonstrated the positive impact of globalization on its economy due to its effective integration into world trade. Switzerland remained stable in high positions due to its resilience and innovative approaches, while Denmark dropped from 1st to 3rd place, but still maintains a high level of competitiveness.

Countries such as China and South Korea demonstrated positive dynamics of rising in the ranking, which indicates effective adaptation to global economic trends. At the same time, some European countries, such as Belgium and Germany, decreased in the ranking, which indicates certain challenges in the context of globalization that they could not successfully overcome. In general, globalization continues to significantly affect the positions of countries in the competitiveness ranking, stimulating them to develop and adapt to global trends. As for Ukraine, its place in the ranking improved every year until 2024. The dynamics are shown in Figure.



Fig. – Ukraine's place in the Global Competitiveness Index

Source: [developed by the author based on 3]

The dynamics shown in the figure above depend on a number of internal and external factors. As of today, namely in 2024, the indicator has deteriorated significantly, which was influenced by the hostilities in Ukraine. There are no official statistics from IMD World Competitiveness for 2022-2024, because the publication considers it incorrect to make calculations due to the current situation.

The level of competitiveness is also indicated by the index of the complexity of starting a business. Table 3 shows the ranking of leaders.

Table 3 – Global Difficulty of Doing Business Index for 2023-2024

Country	2023 Location	2024 Location
France	1	2
Greece	2	1
Brazil	3	6
Mexico	4	4
Colombia	5	3
Turkey	6	5
Peru	7	8
Italy	8	7
Bolivia	9	5
Argentina	10	12
Indonesia	11	16
Poland	12	18
Belgium	13	17
Chile	14	21
China	15	22
South Korea	16	19
Ukraine	17	23
Dominican Republic	18	26
Paraguay	19	28
Croatia	20	17

Source: [developed by the author based on 7]

From the contents of Table 3, we see that the ranking of some countries changed during 2023-2024. This change occurred due to the influence of various factors, as well as as a result of increased globalization in the world market. It can be seen that Greece rose to first place in 2024, ahead of France, which dropped to second position. This indicates a significant improvement in the conditions for doing business in Greece, as well as certain complications in France.

Colombia showed positive dynamics, rising from fifth to third place, while Brazil, on the contrary, lost its positions and dropped from third to sixth place. It is noticeable that Italy and Turkey maintain stable positions within the top ten, demonstrating a certain level of business stability.

Some countries, such as Ukraine, have experienced a significant deterioration in their positions, falling from 17th place in 2023 to 23rd in 2024, which may indicate an increase in the complexity of doing business or external factors that have affected the index.

In order to assess the level of international competitiveness, we will use the SWOT analysis method. This method will identify the strengths and weaknesses of the country, with the help of which they can actively compete in the global market, as well as analyze possible threats and obstacles. In the process of analysis, two countries will be examined - the United States of America and Ukraine [6].

Table 4 presents the SWOT analysis of Ukraine's international competitiveness.

Based on the analysis conducted, we can draw the following conclusions. As of today, Ukraine is characterized by an inadequate level of international competitiveness. The proposed SWOT analysis confirms Ukraine's place in various economic and social ratings. This trend is due, first of all, to corruption processes and military actions.

Table 4 SWOT – analysis of Ukraine's international competitiveness

Ukraine's strengths	Ukraine's weaknesses
Favorable geographical location of the country; Developed labor market; Scientific potential; Highly qualified personnel; Natural resources.	Corruption; Political sphere; Demographic situation; Socio-cultural problems; Economic instability.
Ukraine's Opportunities	Ukraine's Threats
Participation and active interaction in the international market; Foreign economic activity; Scientific and technological development.	Geopolitical conflicts; Military actions; World economic situation: inflationary processes.

Source: [developed by the author]

For comparison, it is proposed to develop a SWOT analysis of the international competitiveness of the United States of America (see Table 5).

Table 5 SWOT – analysis of the international competitiveness of the United States

Strengths of the US	Weaknesses of the US
Stable and sustainable economic development; Leading position in technological and innovativeness; Broad consumer market; High quality of higher education; Qualification of personnel; Legislation; Development of defense and the army;	Socio-cultural problems; High crime rate.
US Opportunities	US Threats
Development of science and technology; Demographic situation; Trade and economic agreements; International investments.	Climate change; Geopolitical conflicts.

Source: [developed by the author]

In the process of analysis, it was found that the United States of America has a number of strengths that allow it to actively compete in the world market, occupying leading positions.

So, based on the conducted scientific analysis of the competitiveness of the countries of the world in the international market, the following conclusions can be drawn. Every year the positions of some countries change. This trend occurs due to the influence of various factors, including external and internal. Such factors primarily include globalization processes. In order to maintain competitive positions, countries of the world must adapt to new conditions of existence and develop possible ways to optimize and improve competitiveness in the world market.

In the current conditions of globalization of the world economy, innovative development is becoming one of the key factors determining the level of competitiveness of countries. Economies that actively introduce innovations are able to adapt faster to changes in global markets, stimulate productivity growth and increase the level of well-being of the population. Innovation is the driver that allows countries to occupy leading positions in the world

economy, create new products and services, and ensure sustainable development.

The importance of innovation for increasing competitiveness becomes especially noticeable in periods of economic instability and crises. In recent years, against the background of the global economic crisis caused by the COVID-19 pandemic, many countries have begun to invest more intensively in new technologies, in particular in the field of healthcare, information technologies and "green" solutions.

In particular, countries that lead the world competitiveness rankings, such as Switzerland, Sweden, Singapore, constantly invest in research and development (R&D), support for startups and the development of technological infrastructure. For example, according to the Global Innovation Index for 2023, Switzerland consistently ranks first due to high investments in research, support for innovative entrepreneurship and active cooperation between scientific institutions and the private sector [20]. Ukraine is no exception and is trying to activate its innovative potential, although it faces many challenges. Innovative development is a key way to increase competitiveness, as it contributes to the creation of new industries and markets. For example, the introduction of new technologies in agriculture allows countries to achieve higher yields at lower costs, which increases their competitiveness in the global agricultural market. Precision farming technologies, the use of autonomous devices for monitoring fields, as well as biotechnological innovations create new opportunities for increasing productivity. Thus, countries that invest in innovation in traditional sectors can reap significant economic benefits.

Another important component of innovative development is digitalization. The introduction of digital technologies allows countries to modernize production, optimize logistics processes and improve resource management. In this context, countries that actively invest in the development of digital infrastructure, such as South Korea, China and Germany, increase their competitiveness by increasing efficiency and creating new business models. For example, South Korea is a world leader in digital technologies such as 5G, which allows it to be at the forefront of technological development, artificial intelligence and automation of production. Innovation also contributes to increasing competitiveness through increased labor productivity. In developed countries such as Germany and the United States, the widespread introduction of automation and robotization allows enterprises to reduce costs and increase production efficiency. This is especially true in industries such as the automotive industry and electronics. For example, German automobile corporations actively use automated production process management systems, which allows them to maintain high competitiveness in global markets even during periods of economic crises.

In addition, innovative development allows countries to solve global problems, such as climate change, which becomes an additional factor for strengthening competitive positions. Green energy and technologies aimed at reducing carbon emissions are becoming a key element of state strategies of many countries. EU

governments are actively investing in the development of renewable energy sources, such as solar and wind power plants, which allows EU member states to increase their energy independence and at the same time meet modern environmental requirements. In particular, Denmark occupies a leading position in the development of wind energy, which allows it not only to reduce the cost of energy, but also to export technologies and equipment to other countries, strengthening its competitiveness in the world market.

Another important aspect of innovative development is the development of human resources. Education and training of highly qualified personnel are becoming the basis for the introduction of new technologies and ensuring sustainable economic growth. Countries that invest in the development of their scientific institutions and support of talents gain significant competitive advantages. The USA and the UK traditionally occupy leading positions in world rankings in terms of the level of innovation activity due to their powerful universities and research centers. Such countries actively attract talented specialists from all over the world, creating innovative ecosystems that generate new ideas and technologies.

State support also plays an important role in stimulating innovative development. Governments of many countries develop and implement strategies aimed at stimulating scientific research and innovation activities. The European Union, through its Horizon Europe program, finances projects in the field of innovation and research, which allows EU member states to actively develop their scientific and research capabilities and increase their competitiveness on the global stage [7].

Thus, innovative development is the main way to increase the competitiveness of countries in the modern world. Countries that actively invest in the latest technologies, scientific and research activities and the development of human capital have significant competitive advantages in global markets. Innovation allows not only to increase productivity and efficiency, but also to create new opportunities for long-term economic growth.

With the intensification of globalization processes in the world, the interest of scientists in the problems of international competition and competitiveness is growing. As noted above, there are a large number of factors that affect the level of competitiveness of a country at the international level. Such an impact is ambiguous, and usually has negative consequences. Such consequences reduce the level, which implies the loss of a country's competitive positions in the world arena. Accordingly, modern approaches to improving the level of competitiveness of countries at the international level are being developed in the scientific and methodological literature. Analysis of world experience shows that for countries that are developing most rapidly, the main factor of competitiveness is precisely competition based on innovations. Competition can be based on factors of production, investments, innovations, or at the expense of wealth. Next, we will summarize in the form of a table the information on which countries adhere to which strategy

and what they place greater emphasis on in raising their own competitive positions (see Table 6).

Table 6 – The kinds of strategies connected with different countries

Strategy	Factor-based competition	Investment-based competition	Competition based on innovation	Competition based on wealth
Countries	Singapore, Korea, Italy, Japan	Korea, Japan, Denmark, Sweden, Switzerland	Italy, Japan, Germany, Switzerland, USA	Switzerland, Great Britain

Source: [developed by the author]

Now, having analyzed the main competitiveness strategies of countries, we can conclude that in order to achieve leading positions on the world stage, each country must develop and implement appropriate approaches. Having considered these strategies, we will determine how they are implemented (see Table 7).

Table 7 – Methods of implementation the strategies

Strategy	Competition based on factors of production	Investment-based competition	Competition based on innovation	Competition based on wealth
Method of implementation	Acquisition of competitors;	Sales stability; Profit stability; Maintaining stability	Reversal strategy; Separation strategy; Elimination strategy	Intensification; Diversification; Integration; Cost savings; Technical and technological development

Source: [developed by the author]

In their development, countries should direct their efforts to increase performance and focus on internal and external directions of product sales, finding profitable markets for partnership and cooperation.

Having analyzed the content of some information sources, as well as the practice of leading countries in the world, which are considered leaders, a set of optimization measures and methods was developed, which are aimed at increasing the level of international competitiveness. The list of such measures includes the following:

Development of the country's infrastructure. Infrastructure is a key factor in the country's competitiveness under any conditions. It plays a decisive role in investment attractiveness. Also, the development and optimization of the country's transport, energy, and telecommunications infrastructure affects the level of development of its industry;

Level of education and training. Education and training serve as the basis for the formation and functioning of any spheres of the country's life. The result of the activity depends on the level of knowledge of people involved in the process. That is why highly qualified personnel ensure the effective functioning of all

sectors of the country, which positively affects the level of international competitiveness of the country as a whole;

Development of foreign economic activity. The country should focus not only on the domestic market. The development of the country's export potential positively affects its business image, which in the future forms the level of competitiveness in the international market;

Application of the latest technologies in the process of functioning of any spheres and industries. The scientific and technical process surprises humanity every day. That is why it is necessary to constantly monitor changes and innovations in the world in order to remain competitive in the market. An example of such innovations can be green technologies. Their relevance in the modern world is due to the high degree of environmental problems and disasters. The transition to the use of green technologies will positively affect the level of environmental pollution, which in turn will strengthen the country's competitive position at the international level;

Management. The use of modern techniques, tools, methods and management techniques allows for effective management of processes in any areas or sectors of the country. This, in turn, affects the corruption and bureaucratization of society. Overcoming such phenomena has a positive effect on the international competitiveness of the country;

Legislation. The formation of effective legislation leads to compliance with the norms and rules of society. The proper functioning of all sectors of the country strengthens its competitiveness on the world stage.

The proposed list of optimization measures is not exhaustive and can be supplemented depending on the situation and conditions of the state's existence.

All of the above emphasizes the need for the right choice of institutions, policies and factors that will enable the productivity of countries to ensure sustainable prosperity.

Reducing the gap in global competitiveness requires differentiated strategies taking into account the comparative and competitive advantages of countries. In general, closing the investment gap in important intangible assets such as ICT, research and development, public and private sector development programmes and schemes to develop the skills of workers needed for a knowledge-intensive economy are essential to strengthening countries' competitiveness. These investments need to be combined with policies that create an enabling environment for business, innovation and entrepreneurship. Against this background, institutional capacity and effective governance mechanisms to monitor and implement change are key success factors, as is the need to build shared commitments from economic stakeholders.

Conclusion. The international competitiveness of a country is a key indicator that indicates the country's ability to function effectively in the foreign market. The study confirms that the competitiveness of countries is becoming a determining aspect in the context of globalization. The level of competitiveness determines the

success of a country in the world market and its impact on the global economic landscape.

It was also found that various factors influence the international competitiveness of countries. In the educational and methodological literature, a large number of criteria are identified, on the basis of which their classification is carried out. The most common division is into external and internal factors. Their impact can have both negative and positive consequences for the level of competitiveness of a country in the international market. In order to adapt to the existing factors of influence, it is necessary to use certain rules and principles.

The growth of global and integration processes significantly affects the level of competitiveness of countries. This leads to the strengthening of international competition and changes in the world ranking of countries. SWOT analysis and the index method have proven to be effective tools for measuring competitiveness. The use of these methods allows for objective and systematic assessments, which is the basis for developing improvement strategies.

Globalization and all the processes associated with it form a completely new world market environment, which requires completely new approaches to functioning in it. As of today, such a process is crucial for the formation of a country's competitiveness in the world market.

Based on the indexed method and the SWOT analysis method, the level of competitiveness of some countries in the world was analyzed. Among the main leaders of the world market are: Singapore, the United States of America, Canada, Germany, Sweden, Switzerland and many other countries, which are characterized by a high level of economic stability and sustainable development. Ukraine is characterized by an insufficient level of competitiveness as of today. This is influenced by various

internal and external factors, among which the decisive one is war and hostilities on the territory of Ukraine.

The presence of a large number of problems that affect the level of competitiveness of countries in the international market requires the immediate development of measures and methods for optimizing this process. Overall, the study emphasizes the importance of constant monitoring and adaptation of strategies in the face of changes in the global environment to ensure stable and effective competitiveness of countries.

References

1. Zane Zeibote, Tatjana Volkova, Kiril Todorov. *The impact of globalization on regional development and competitiveness: cases of selected regions. Insights into Regional Development*, 2019, 1 (1), pp.33-47.
2. *Трансформація системи міжнародних, національних та локальних ринків – Transformation of System of International, National, and Local Markets* : Мат. міжн. наук.-практ. конференції, 29-30 квітня, 1 травня 2020 року, Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія). Чернівці: Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 200 с.
3. *The Legatum Prosperity Index* 2023. URL: <https://www.prosperity.com/rankings/>.
4. Лимонова Е. М. *Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації. Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. Вип. 1. С. 93 – 101
5. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. *Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки*. 2020. 2. С. 9-28.
6. Сорока І.Б. *Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесах активізації міжнародної інтеграції*. 2017. С. 35-41.
7. Бевз Т. Вплив глобалізації на утвердження національної ідентичності в умовах війни: виклики і загрози. *Українознавство*. 2022. № 3 (84). С. 8–26.

Received 01.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Новік Ірина Олексіївна (Novik Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID:0000-0003-1912-8576; e-mail: iryna.novik@khpi.edu.ua

Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail: tetiana.pohorielova@khpi.edu.ua

*Т.В. БІЛОБРОВЕНКО, А.М. ВИШНЯК***ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВИХ І ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ КОНТРОЛЮ**

Статтю присвячено питанням правових та практичних аспектів публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану та ролі контрольної функції в цьому процесі. Було встановлено, що публічні закупівлі в Україні є ключовим механізмом задоволення суспільних потреб і раціонального використання державних коштів. Ця сфера має значний вплив на економічну стабільність і забезпечення ефективного функціонування державного управління. Система пройшла еволюцію від централізованого планування радянського періоду до сучасної моделі, що базується на прозорості, конкуренції та міжнародних стандартах, завдяки чому Україна змогла інтегруватися у світову практику закупівель. Впровадження системи Prozorro стало основним досягненням реформ, забезпечивши доступність інформації, конкуренцію та громадський контроль, а також суттєво зменшивши корупційні ризики. Досліджено законодавчі та нормативно-правові акти з питань публічних закупівель, історію розвитку закупівельної діяльності, розглянуто особливості організації та методики моніторингу закупівель та перевірки закупівель як форм контролю закупівельної діяльності та розроблено заходи щодо оптимізації даних форм контролю. Підкреслено, що система публічних закупівель стикається з викликами, такими як недостатній контроль, низька кваліфікація учасників і корупційні ризики, що потребує вдосконалення через посилення механізмів моніторингу, підвищення професійного рівня відповідальних осіб та подальший розвиток функціоналу Prozorro для покращення його аналітичних можливостей. Зазначено, що у контексті воєнного стану система публічних закупівель України зазнала суттєвих змін, спрямованих на забезпечення оперативності та відповідності таким умовам, що дозволило адаптувати процедури закупівель до складних умов, забезпечити безперебійне постачання необхідних товарів, робіт і послуг для підтримки критичної інфраструктури та обороноздатності країни. Зроблено висновки, що у період воєнного стану закупівельні підприємства оптимізували процес закупівель, скориставшись можливістю укладати прямі договори для забезпечення оперативного постачання товарів, робіт та послуг, продовжуючи дотримуватися принципів прозорості шляхом публікації звітів про виконані закупівлі в системі Prozorro. Для зміцнення результативності зовнішнього контролю публічних закупівель, слід посилити заходи внутрішнього контролю закупівельної діяльності, зокрема: аналіз тендерної документації, верифікацію умов постачання та моніторингу виконання договорів. Цей підхід дозволяє знизити ризики, пов'язані з недобросовісною конкуренцією, невідповідністю технічних вимог або затримками у виконанні договорів. Виявлені порушення документуються та стають основою для коригувальних заходів. Розроблені внутрішні регламенти деталізують процедури закупівель, забезпечують організованість та відповідність процесу нормативно-правовим вимогам. Це сприяє підвищенню рівня професійності працівників та злагодженості дій на всіх етапах закупівель. Крім того, впровадження автоматизованих систем моніторингу із використанням аналітичних модулів та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність та прозорість закупівельних процесів. Запропоновано низку заходів, що забезпечать залучення громадськості до моніторингу шляхом публікації відкритих звітів, створення онлайн-платформ зворотного зв'язку та співпраці з антикорупційними організаціями, що сприятиме довірі громадськості та посиленню контролю за ефективністю витрачання матеріальних та фінансових ресурсів.

Ключові слова: публічні закупівлі; принципи закупівель; воєнний стан; процедури закупівель; моніторинг закупівель; перевірка закупівель

*T. BILOBROVENKO, A. VYSHNIIAK***FEATURES OF LEGAL AND PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL ARTS AND THE NEED TO IMPROVE THEIR CONTROL**

The article is devoted to the issues of legal and practical aspects of public procurement in Ukraine under martial law and the role of the control function in this process. It was established that public procurement in Ukraine is a key mechanism for meeting public needs and rational use of public funds. This area has a significant impact on economic stability and ensuring the effective functioning of public administration. The system has evolved from the centralized planning of the Soviet period to a modern model based on transparency, competition and international standards, thanks to which Ukraine was able to integrate into global procurement practices. The implementation of the Prozorro system was a major achievement of the reforms, ensuring access to information, competition, and public control, as well as significantly reducing corruption risks. Legislative and regulatory legal acts on public procurement issues, the history of the development of procurement activities were studied, the features of the organization and methodology of monitoring procurement and inspection of procurement as forms of control of procurement activities were considered, and measures were developed to optimize these forms of control. It is emphasized that the public procurement system faces challenges such as insufficient control, low qualification of participants, and corruption risks, which requires improvement through strengthening monitoring mechanisms, increasing the professional level of responsible persons, and further development of Prozorro functionality to improve its analytical capabilities. It is noted that in the context of martial law, the public procurement system of Ukraine has undergone significant changes aimed at ensuring efficiency, effectiveness, and compliance with such conditions, which allowed adapting procurement procedures to difficult conditions and ensuring the uninterrupted supply of necessary goods, works, and services to support the country's critical infrastructure and defense capability. It was concluded that during the period of martial law, purchasing companies optimized the procurement process, taking advantage of the opportunity to conclude direct contracts to ensure the prompt supply of goods, works and services, while continuing to adhere to the principles of transparency by publishing reports on completed purchases in the Prozorro system. To strengthen the effectiveness of external control of public procurement, it is necessary to strengthen internal control measures of procurement activities, in particular: analysis of tender documentation, verification of supply conditions and monitoring of contract implementation. This approach allows to reduce risks associated with unfair competition, non-compliance with technical requirements or delays in contract implementation. Identified violations are documented and become the basis for corrective measures. Developed internal regulations detail procurement procedures, ensure organization and compliance of the process with regulatory requirements. This contributes to increasing the level of professionalism of employees and coordination of actions at all stages of procurement. In addition, the implementation of automated monitoring systems using analytical modules and artificial intelligence algorithms allows for increased efficiency and transparency of procurement processes. A number of measures have been proposed to ensure public involvement in monitoring through the publication of open reports, the creation of online feedback platforms, and cooperation with anti-corruption organizations, which will contribute to public trust and strengthen control over the efficiency of spending material and financial resources.

Keywords: public procurement; procurement principles; martial law; procurement procedures; procurement monitoring; procurement verification

Вступ. У сучасних умовах господарювання ефективність публічних закупівель набуває

© Т.В. Білобровенко, А.М. Вишняк, 2025

стратегічного значення, оскільки вони є одним із ключових механізмів раціонального використання бюджетних коштів і забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Як важливий елемент державного управління, ця сфера спрямована на зменшення корупційних ризиків, оптимізацію витрат і досягнення фінансової стабільності. Особливої актуальності публічні закупівлі та їх контроль, а також необхідність їх прискорення при умові збереження прозорості, набувають в умовах воєнного стану, коли контроль за фінансовими потоками стає більш проблемним і частка порушень зростає.

Незважаючи на існування сучасної нормативно-правової бази, зокрема директив ЄС [1] та Закону України «Про публічні закупівлі» [2], на практиці виникають проблеми через недостатню кваліфікацію фахівців, недосконалість моніторингових процедур і складнощі у виявленні фактів фінансового шахрайства. Це в свою чергу загрожує ефективному використанню ресурсів і підриває довіру до системи публічних закупівель. У цьому контексті вдосконалення системи контролю публічних закупівель стає нагальною потребою.

Впровадження сучасних методів моніторингу, цифрових інструментів і системного підходу до управління публічними закупівлями дозволить не лише мінімізувати корупційні ризики, але й підвищити прозорість й ефективність використання коштів.

Отже, вищезазначені закономірності визначають необхідність постійного контролю для забезпечення ефективності, прозорості та довіри до системи публічних закупівель, що визначило актуальність теми вибраного нами дослідження.

Аналіз стану питання. Сфера публічних закупівель є ключовою частиною економіки, оскільки забезпечує ефективне використання державних коштів. Державне регулювання закупівель направлене на забезпечення прозорості, економічності та запобігання корупції. Контроль та державне регулювання над закупівлями здійснюється спеціальними органами та механізмами.

На замовників держава покладає обов'язок забезпечити ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів. Тому їхні дії перебувають під пильним контролем органів державного фінансового контролю. А останнім часом не відстають від них представники громадськості, які отримали доступ до публічної інформації.

Законом України «Про публічні закупівлі» (вступив в дію 2016 року) законотворці поклали важливе завдання — забезпечити ефективне і прозоре проведення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель. А щоб замовники проводити закупівлі товарів, робіт і послуг за бюджетні кошти в рамках правових та економічних засад, установлених Законом про публічні закупівлі, — наділили контролюючими функціями у сфері державних закупівель відповідні державні органи. Окрім цього, є ще й громадськість, яка отримала доступ до публічної інформації про витрачання

бюджетних коштів і нині активно контролює державні закупівлі.

Проте, повномасштабне вторгнення росії на територію України, поставило нові виклики для здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану. В період воєнного стану в Україні державні замовники проводять публічні закупівлі за Постановою Кабінету Міністрів України №1178 від 12.10.2022 року «Особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [3] (далі – Особливості). Основна мета — забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, прозорість та уникнення зловживань під час закупівель. Основними особливостями в умовах воєнного стану передбачено: спрощену процедуру закупівель для забезпечення термінових потреб (харчування, медицина, безпека); можливість укладання прямих договорів за нагальної потреби; моніторинг з боку контролюючих органів здійснюється на всіх етапах закупівель. Такі суттєві зміни зменшили конкуренцію та прозорість у сфері публічних закупівель, а це в свою чергу потребує удосконалення організації, методики та процедур контролю у даній сфері.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження організації та методики контролю публічних закупівель шляхом аналізу та систематизації теоретичних основ, практичних аспектів здійснення контролю, а також розробки рекомендацій для підвищення ефективності моніторингу закупівель та перевірки закупівель, прозорості та раціонального використання бюджетних коштів.

Аналіз основних досягнень і літератури. Науковий інтерес до дослідження публічних закупівель підтверджується вагомими внесками таких науковців, як: Дубініна М.В., Кильницька Є.В., Колодяжна Т.В., Лекарь С.І., Мілька А.І., Павленко О.С., Письменна М.С., Чебан Ю.Ю., Шалева О.І. та ін. Варто підкреслити, що не зважаючи на значну кількість напрацювань вчених з даної тематики, багато питань залишаються дискусійними та невирішеними, зокрема щодо розробки новітніх механізмів попередження порушень, застосування цифрових технологій для моніторингу та забезпечення відповідності публічних закупівель міжнародним стандартам.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ринкова модель економічних відносин в Україні викликала необхідність розробки нових механізмів забезпечення економічних потреб держави. Одним із таких інструментів стала система публічних закупівель, яка забезпечує прозорість, економічну ефективність та конкурентність у використанні державних коштів.

Історія впровадження публічних закупівель в Україні нерозривно пов'язана із прагненням мінімізувати корупційні ризики, впровадити сучасні електронні механізми контролю та забезпечити максимальну прозорість процедур закупівель. З цієї

метою паперова система публічних закупівель поступово трансформується в електронну з мінімізацією впливу людського фактора. Також значним поштовхом для розвитку цієї системи стало приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів і потреба реагувати на нові виклики, зокрема на виклики, пов'язані з воєнними діями та потребами оборони [4].

Витоки публічних закупівель беруть початок із централізованого планування за часів СРСР. У 1988 році, в межах розробки народногосподарського плану Держпланом СРСР, було введено поняття «державні замовлення». Згодом система еволюціонувала, трансформуючись відповідно до вимог ринкової економіки та сучасних реалій [5, с. 140].

У табл. 1 презентовано основні етапи становлення системи публічних закупівель в Україні.

Таблиця 1 - Історичні етапи розвитку системи публічних закупівель

Етап	Характеристика
Держзамовлення (СРСР) – до 1991 року	Введено термін «держзамовлення», який охоплював 70-80% господарства. Надлишкову продукцію дозволялося реалізовувати самостійно.
Перехідний період 1991-1995 роки	Зміна централізованої планової економіки. З'явилися міжнародні тендери. Держзамовлення поступово трансформувалося відповідно до ринкових умов.
Запровадження законодавства 2000 рік	Прийнято Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти». Початок систематизації процедур закупівель.
Реформування системи 2010 рік	Введено обов'язкове використання електронних систем. Запроваджено конкурентні процедури.
Євроінтеграція 2015 рік	Система Prozorro стала обов'язковою. Розроблено новий Закон «Про публічні закупівлі». Впроваджено міжнародні стандарти та конкурентні механізми.
Воєнний період 2022 рік – досьогодні	Спрощення процедур закупівель для задоволення нагальних потреб оборони. Адаптація системи Prozorro до умов воєнного стану.

Джерело: узагальнено на основі [5, с. 141]

Після здобуття Україною незалежності в 1991 році, система державних замовлень почала поступово адаптуватися до умов ринкової економіки. У цей період (1991-1995 роки) вперше з'явилися міжнародні тендери, які стали новим явищем для України.

На початковому етапі система функціонувала без чітких правових рамок, що ускладнювало забезпечення прозорості та контроль за витратами.

Впровадження законодавства у 2000 році стало важливим кроком у систематизації закупівельної діяльності.

Закон «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» створив правову базу для регулювання закупівель, чітко окресливши процедури

та принципи їх проведення. Однак навіть у цей період система стикалася з численними викликами, серед яких була складність дотримання конкурентних принципів та недостатня прозорість [4].

Період реформування системи у 2010 році став черговим етапом, який відзначався введенням обов'язкового використання електронних систем. Це стало важливим кроком до прозорості та відкритості процедур закупівель. Конкурентні процедури, які почали застосовуватися на законодавчому рівні, дозволили зменшити ризики корупції та сприяти економії бюджетних коштів. Водночас, незважаючи на ці позитивні зрушення, система все ще залишалася вразливою до маніпуляцій і неефективного управління [6, с. 81].

Етап євроінтеграції у 2015 році став ключовим моментом у реформуванні публічних закупівель в Україні. Впровадження системи Prozorro не лише забезпечило прозорість усіх процедур, але й дозволило інтегрувати міжнародні стандарти у процес закупівель. Закон «Про публічні закупівлі», прийнятий у цей період, створив основу для конкурентного середовища, що сприяло підвищенню якості послуг і зменшенню витрат. Prozorro також дозволила громадянам отримати доступ до інформації про закупівлі, що стало важливим інструментом громадського контролю.

Воєнний період з 2022 року ознаменувався необхідністю швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Процедури закупівель були спрощені для задоволення нагальних потреб оборони та забезпечення життєдіяльності країни.

Система Prozorro була адаптована до умов воєнного стану, що дозволило зберегти прозорість процесів навіть у надзвичайно складних умовах. Це стало доказом гнучкості та ефективності впровадженої системи, яка змогла адаптуватися до нових викликів [7, с. 132].

Таким чином, еволюція системи публічних закупівель в Україні демонструє поступовий перехід від централізованого планування до сучасної моделі, що базується на міжнародних стандартах, прозорості та конкуренції. Це сприяє як економічній стабільності держави, так і підвищенню довіри громадян до управління бюджетними коштами.

У загальному розумінні, публічні закупівлі – це система взаємовідносин між замовниками (державними установами, комунальними підприємствами) та постачальниками товарів, послуг і робіт, що здійснюється відповідно до нормативно-правових актів і спрямована на задоволення суспільних потреб. Основною метою є забезпечення раціонального використання бюджетних коштів і максимальна прозорість закупівельного процесу [8, с. 32].

В українському законодавстві поняття «публічні закупівлі» було закріплено в Законі України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25 грудня 2015 року, який визначає публічну закупівлю як «придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом» [2].

Поняття «публічні закупівлі» є багатогранним і

охоплює різноманітні аспекти, що включають економічну ефективність, соціальну спрямованість, юридичну регламентацію та антикорупційні механізми.

У табл. 2 наведено основні підходи до визначення поняття «публічні закупівлі»

Таблиця 2 - Основні підходи до визначення поняття «публічні закупівлі»

Підхід	Визначення поняття
Економічний підхід	Розглядаються як спосіб раціонального використання коштів з метою задоволення суспільних потреб, спрямовані на економічну ефективність і підтримку внутрішнього виробництва.
Антикорупційний підхід	Інструмент боротьби з корупцією через забезпечення прозорості процесів, громадського контролю та конкурентних процедур.
Юридичний підхід	Це регламентована діяльність держави, спрямована на придбання товарів, робіт і послуг відповідно до встановленого законодавством порядку, з дотриманням принципів відкритості та конкуренції.
Соціальний підхід	Спрямовані на задоволення потреб суспільства, виконання соціальних функцій держави, підтримку вразливих верств населення через ефективне використання ресурсів.

Джерело: узагальнено на основі [9, с. 199]

Система публічних закупівель базується на ключових принципах. До них належать:

відкритість, яка гарантує доступ до інформації про всі етапи закупівель;

конкурентність, що сприяє створенню рівних умов для всіх учасників, дозволяючи державі обирати найкращі пропозиції, що відповідають критеріям якості та ціни;

недискримінація, яка забезпечує рівний доступ до участі в процедурах незалежно від масштабу, походження чи юридичного статусу компанії;

прозорість процедур дозволяє контролювати кожен етап процесу закупівель, мінімізуючи ризики корупції та забезпечуючи відповідність прийнятих рішень встановленим нормам;

економії та ефективності використання коштів спрямований на досягнення оптимального співвідношення ціни й якості, сприяючи раціональному витрачання державних ресурсів і реалізації суспільно важливих завдань [10].

Публічні закупівлі відіграють важливу роль у сучасній економіці, оскільки вони є механізмом розподілу бюджетних коштів та регулювання взаємовідносин між державою і бізнесом.

У середньому публічні закупівлі становлять близько 12-15% ВВП розвинених країн, а в Україні цей показник сягає 10-12% [11].

Економічний ефект публічних закупівель досягається завдяки системному підходу до використання бюджетних коштів, прозорості процедур та стимулюванню економічного зростання, а саме:

1. Раціональне використання коштів – державні установи зобов'язані обирати найбільш вигідні пропозиції на основі прозорої конкуренції між постачальниками. Це дозволяє мінімізувати витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів, робіт і послуг.

2. Підтримка малого і середнього бізнесу – створення конкурентних умов дозволяє залучати до торгів підприємства різних форм та структур. Завдяки цьому бізнес отримує нові можливості для розвитку, створення робочих місць та збільшення податкових надходжень до бюджету.

3. Запобігання корупції – використання електронної платформи Prozorro, мінімізує вплив людського фактора на процес прийняття рішень. Відкритість інформації та контроль з боку громадськості сприяють зниженню рівня корупції та забезпеченню довіри до державних органів.

4. Ефективне управління ресурсами – закупівлі формують основу для реалізації національних і регіональних програм розвитку.

У результаті публічні закупівлі виконують не лише роль інструменту економії, але й стають важливим механізмом для забезпечення стійкого економічного зростання держави.

Функції публічних закупівель є ключовими елементами, які визначають їхню роль у системі управління державними фінансами та забезпеченні суспільних потреб (табл. 3).

Таблиця 3 - Функції публічних закупівель

Функція	Характеристика
Економічна функція	Забезпечення ефективного та раціонального використання бюджетних коштів для досягнення оптимального результату.
Соціальна функція	Задоволення суспільних потреб через надання якісних послуг і товарів для громадян і державних установ.
Контрольна функція	Запобігання правопорушенням шляхом використання механізмів моніторингу, перевірок та незалежного аудиту.
Розподільча функція	Сприяння рівномірному та справедливому розподілу коштів між регіонами, підприємствами та іншими суб'єктами.

Джерело: складено на основі [12, с. 33]

Публічні закупівлі у різних країнах світу є важливим інструментом державного управління, спрямованим на раціональне використання

бюджетних коштів, підтримку економіки та забезпечення суспільних потреб.

У розвинених країнах впроваджено певні моделі закупівель, які базуються на принципах прозорості, ефективності та конкурентності, що значно підвищує їх ефективність.

У табл. 4 наведено порівняння ключових характеристик систем закупівель в Україні та зарубіжних країнах.

Таблиця 4 - Порівняння систем публічних закупівель у зарубіжних країнах та Україні

Країна	Платформа	Механізм дії	Законодавча база
Україна	ProZorro	Моніторинг, штрафи	Закон про публічні закупівлі
США	SAM.gov	Прозорість, аудит	Федеральний закон
ЄС	TED	Оскарження, аудит	Директиви ЄС
Японія	Головна державна	Внутрішній контроль	Національні закони
Китай	Chinabidding	Централізований контроль, чіткі процедури	Закон про державні закупівлі

Джерело: складено на основі [11, с. 44]

У США функціонує централізована система державних закупівель, регульована Федеральним регламентом закупівель (Federal Acquisition Regulation, FAR). Основним інструментом є електронна платформа SAM.gov (System for Award Management), запущена у 2012 році. Вона об'єднує всі федеральні установи і забезпечує доступ до інформації про контракти вартістю понад 25 тисяч доларів. У 2019 році через SAM.gov було укладено понад 5 мільйонів контрактів на суму близько 665 мільярдів доларів. Такий підхід сприяє прозорості, відкритості для малого бізнесу та зменшенню корупційних ризиків [13, с. 204].

У країнах ЄС публічні закупівлі регулюються Директивою 2014/24/EU, прийнятою в 2014 році. Директива спрямована на гармонізацію законодавства всіх країн-членів, створення конкурентного середовища та підтримку інновацій, передбачено обов'язкове використання електронних процедур закупівель.

У 2021 році ринок публічних закупівель у ЄС оцінювався у понад 2 трильйони євро, що становить близько 14% ВВП регіону. Наприклад, у Німеччині особливу увагу приділяють екологічним закупівлям, спрямованим на скорочення викидів CO₂ [14, с. 16].

У Японії система державних закупівель регулюється законами, такими як Закон про державні контракти та Закон про фінансове управління. Особливістю є сильний акцент на аудит і перевірку ефективності використання коштів. Уряд щорічно публікує звіти про виконання закупівель, а також проводить перевірки, які спрямовані на виявлення неефективних витрат. У 2020 році через систему закупівель в Японії було укладено контракти на суму

понад 500 мільярдів єн, із яких значна частина спрямовувалася на підтримку інноваційних технологій.

У Китаї система публічних закупівель регулюється Законом про державні закупівлі, прийнятим у 2003 році. Основною платформою для проведення тендерів є Chinabidding.com.cn, яка забезпечує централізовану інформацію про оголошені закупівлі. Для системи характерним є високий рівень державного контролю за процесом. Всі закупівлі проходять через спеціальні органи, що гарантує дотримання стандартів і процедур. У 2020 році обсяг державних закупівель у Китаї становив понад 3 трл. юанів, значна частина яких була спрямована на інфраструктурні проекти та підтримку місцевих виробників. Антикорупційний механізм у Китаї зосереджений на суворих перевірках документації та кримінальній відповідальності за зловживання [41, с. 176].

Таким чином, успішні приклади США, ЄС, Японії та Китаю показують, що ефективність публічних закупівель залежить від цифровізації, прозорості та антикорупційних механізмів, слугуючи орієнтиром для України.

Система публічних закупівель в Україні функціонує на основі розгалуженого нормативно-правового забезпечення, яке охоплює закони, постанови, накази уповноважених органів та міжнародні стандарти. Вони забезпечують прозорість, конкурентність і ефективність закупівельного процесу, регулюючи кожен його аспект – від оголошення тендеру до виконання контракту.

Процедурами закупівель у відповідності до статті 13 Закону України «Про публічні закупівлі» [2] є: відкриті торги; торги з обмеженою участю; конкурентний діалог, переговорна процедура закупівлі.

В період воєнного стану в Україні державні замовники проводять публічні закупівлі за чотирма видами. Дані умови затверджені Особливостями [3]:

1. Відкриті торги з особливостями. Застосовуються у більшості випадків при проведенні тендерів. Вартісні межі: від 100 тис.грн. для товарів та послуг, від 200 тис.грн. для поточного ремонту та від 1,5 млн.грн. для робіт. Це конкурентні торги, тобто саме вони передбачають конкуренту боротьбу між учасниками за право отримати контракт з державним замовником. Та на час воєнного стану обов'язкова умова, щодо наявності конкуренції для успішності торгів виключена і сьогодні для того, щоб закупівля відбулася достатньо одного учасника. У такому випадку він одразу потрапляє на етап кваліфікації і замовник приймає рішення про його перемогу або дискваліфікацію.

2. Спрощена закупівля. Здійснюється за порядком, що встановлює Інструкція про порядок використання електронної системи закупівель у разі здійснення закупівель вартість яких є меншою за вартість, що встановлена в особливостях здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування, затверджена наказом ДП «Прозорро» від 20.10.22 № 25. Даний вид закупівлі використовується виключно за ініціативи замовника. Але системою Prozorro передбачена технічна реалізація функціоналу

у випадку, коли замовник бажає провести конкурентну закупівлю у вартісних межах, що є меншими для проведення відкритих торгів з особливостями.

3. Закупівля без застосування системи Prozorro. Це по суті є укладання прямого договору із постачальником, якого замовник обрав самостійно і відмовився від альтернативи проведення конкурентних торгів – спрощеної закупівлі. Тобто мова йде про закупівлі менше вартісних меж відкритих торгів з особливостями. Також цей варіант застосовується у виключних випадках, перелік яких зазначений в Особливостях.

4. Закупівля через електронний каталог. Використовується замовниками як альтернатива спрощеним та прямим закупівлям у випадку коли потрібно придбати товар, що є у наявності у каталозі. Наразі це обмежений перелік стандартних товарів. Закупівля робіт по цьому каталогу не проводиться.

Отже, у період воєнного стану в Україні види закупівель, що проводяться державними замовниками, визначені Особливостями. Залежать вони від предмету та бюджету закупівлі.

Публічні закупівлі у воєнний час набули особливого значення для України, оскільки забезпечення обороноздатності, підтримка критичної інфраструктури та задоволення гуманітарних потреб вимагають максимально швидкого і ефективного використання державних коштів.

Основною особливістю закупівель у період війни є спрощення процедур, що дозволяє швидко реагувати на нагальні потреби. Це включає можливість укладення прямих договорів без проведення тривалих тендерів, особливо у випадках, коли йдеться про товари та послуги для оборони, гуманітарної допомоги чи відновлення критично важливої інфраструктури. Такий підхід є виправданим в умовах, коли кожна хвилина може бути вирішальною для забезпечення життєдіяльності країни. Проте водночас це створює ризики, які потребують ретельного управління.

Серед найбільших викликів, пов'язаних із закупівлями у воєнний час, можна виокремити корупційні ризики та непрозорість витрат. Відсутність конкурентного тендерного процесу може призводити до зловживань, таких як завищення вартості товарів чи послуг, або навіть укладення договорів з підрядниками, що не здатні якісно виконати свої зобов'язання. Хоча Особливості передбачають обов'язкове оприлюднення інформації про укладені договори в системі Prozorro, часто це відбувається із запізненням, що ускладнює контроль за виконанням зобов'язань.

Війна створює значні логістичні проблеми, такі як руйнування транспортної інфраструктури та окупація окремих територій, що ускладнює доставку товарів і послуг. Ці виклики посилюються дефіцитом кадрів, адже чимало працівників як із боку замовників, так і постачальників були мобілізовані чи мігрували. Це знижує ефективність управління закупівлями, створюючи додаткові ризики.

Попри ці труднощі, важливо зазначити, що Україна зобов'язана дотримуватись міжнародних стандартів у сфері публічних закупівель навіть в умовах війни. Принципи прозорості, конкурентності та

недискримінації, закладені в директивах ЄС і Угоді GPA (Угода про державні закупівлі Світової організації торгівлі), є не лише еталоном, але й важливою умовою для отримання міжнародної фінансової допомоги. Тому, навіть спрощуючи процедури, держава має забезпечувати їхню відповідність цим стандартам.

Публічні закупівлі є ключовим інструментом раціонального використання бюджетних коштів та забезпечення суспільних потреб. Ефективність їх здійснення залежить від грамотного планування, дотримання законодавчих норм і належного контролю (як внутрішнього, так і зовнішнього). Замовник має інтегрувати всі етапи планування та організації публічних закупівель із метою підвищення їх прозорості, економічної ефективності та конкурентності.

Уповноважені особи відіграють центральну роль у плануванні, організації та контролі публічних закупівель, їх діяльність охоплює три основні напрями: підготовку річного плану закупівель, організацію процедур закупівель та контроль за виконанням укладених договорів.

Електронна система Prozorro є ключовим інструментом, який значно підвищує прозорість (відкритий доступ до даних), ефективність і підзвітність процесів публічних закупівель, створення рівних умов для учасників та мінімізацію витрат замовника. Завдяки своїм функціональним можливостям, вона забезпечує доступ до всієї інформації про закупівлі, створюючи умови для громадського контролю та мінімізації корупційних ризиків.

Для забезпечення ефективного планування та контролю закупівель замовником зазвичай впроваджуються розроблені внутрішні регламенти, які деталізують усі аспекти процесу закупівель, сприяючи його прозорості, організованості та відповідності нормативно-правовим вимогам, визначають чіткі правила, процедури та політики, які забезпечують якісне виконання завдань на кожному етапі закупівельного процесу.

Одним із ключових елементів регламентів є інструкції щодо формування річного плану закупівель. Ці інструкції містять чітко визначені правила та порядок складання, узгодження та затвердження річного плану закупівель. Особливу увагу приділяється відповідності плану потребам підприємства, а також забезпеченню його реалістичності та фінансової обґрунтованості. Такий підхід сприяє уникненню дублювання закупівель і забезпечує ефективне використання ресурсів.

Протоколи перевірки документів регламентують процес контролю якості та відповідності тендерної документації. Вони визначають процедури перевірки на відповідність тендерної документації вимогам законодавства та внутрішнім політикам підприємства. Це включає аналіз технічних специфікацій, умов постачання, строків виконання та фінансових умов. Завдяки цьому мінімізується ризик виникнення суперечностей або недоліків.

Політика управління ризиками передбачає ідентифікацію можливих проблем, таких як залежність

від одного постачальника або порушення строків постачання, та розробку заходів для їх мінімізації. Вона включає диверсифікацію постачальників і попередні перевірки.

Процедури внутрішнього аудиту регламентують порядок регулярних перевірок закупівель. Це дозволяє виявляти недоліки, оцінювати відповідність процедур вимогам та підвищувати ефективність закупівельної діяльності.

Моніторинг закупівель та перевірка закупівель є ключовими формами зовнішнього контролю, що здійснюються Державною аудиторською службою України, спрямованими на забезпечення прозорості, законності та ефективності публічних закупівель. Ці форми зовнішнього контролю відіграють важливу роль, особливо в умовах воєнного стану, коли оперативність і раціональність використання ресурсів стають критичними. Обидва механізми взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи прозорість, ефективність і законність процедур публічних закупівель.

Моніторинг закупівель передбачає постійне відстеження всіх етапів закупівельного процесу – від планування до виконання договору. Основною метою моніторингу є виявлення можливих порушень, таких як невідповідність тендерної документації законодавчим вимогам, завищення цін або недобросовісна конкуренція серед учасників. Система Prozorro надає можливість реалізувати ефективний моніторинг закупівель завдяки відкритому доступу до даних про закупівлі. Це дозволяє вчасно реагувати на можливі порушення або недоліки. Моніторинг закупівлі здійснюється за місцезнаходженням органу державного фінансового контролю.

Моніторинг закупівель, на відміну від перевірки закупівель, має превентивний характер. Він дозволяє своєчасно виявляти можливі порушення на будь-якому етапі закупівельного процесу, попереджати їх і забезпечувати належне виконання договорів.

Моніторинг закупівель регулюється статтею 8 Закону України «Про публічні закупівлі» № 922 [2]. Він проводиться у випадках, коли спрацювають індикатори ризиків, визначені електронною системою закупівель Prozorro, або за ініціативою уповноважених органів, зокрема, Державної аудиторської служби України. Моніторинг передбачає аналіз тендерної документації, пропозицій учасників, процедур визначення переможців та укладених договорів на предмет відповідності вимогам законодавства. Індикатори ризиків автоматично спрацювають у системі Prozorro, коли, наприклад, виявлено суттєві розбіжності в умовах тендерної документації, аномальні ціни чи інші можливі відхилення. Моніторинг не передбачає комплексного аналізу всього процесу закупівель, а зосереджується на перевірці конкретних тендерів чи процедур, які викликають сумніви та можуть сигналізувати про можливі порушення. Держаудитслужба аналізує доступні дані та готує висновки з рекомендаціями для усунення порушень. На відміну від процедури оскарження публічних закупівель, проведення моніторингу закупівель не передбачає зупинення будь-

яких процедур закупівель і здійснюється органом ДФК без виїзду на підприємство.

Одним із ключових аспектів є верифікація обґрунтованості очікуваної вартості закупівель. Для цього здійснюється аналіз ринкових даних, включаючи порівняння цінових пропозицій потенційних постачальників, аналіз попередніх контрактів та ринкових досліджень. Це дозволяє уникнути як завищення вартості закупівель, що може призвести до нераціонального використання коштів, так і заниження, що часто свідчить про ризики недобросовісної конкуренції. Використання електронної системи Prozorro на цьому етапі значно спрощує процес порівняння цін та пошуку оптимальних пропозицій.

На етапі укладання договорів із постачальниками проводиться ідентифікація ризиків. Цей процес вимагає комплексного підходу, спрямованого на ідентифікацію та мінімізацію можливих загроз, які можуть виникнути під час виконання договірних зобов'язань. Для виявлення цих ризиків проводиться оцінка доброчесності постачальників, що включає кілька ключових аспектів. По-перше, аналізується досвід роботи постачальника, зокрема, кількість виконаних контрактів, їхній обсяг і складність. Це дозволяє оцінити спроможність компанії забезпечити виконання зобов'язань. По-друге, враховуються відгуки інших замовників, що дає змогу отримати об'єктивну оцінку якості виконаних робіт чи поставлених товарів.

Важливим критерієм є фінансова стабільність постачальника, яка аналізується через доступну фінансову звітність, історію платежів та відсутність боргових зобов'язань. Цей фактор є особливо важливим для довгострокових проектів, які вимагають значних ресурсів. Крім того, оцінюється відповідність технічних умов попереднім договорам, а це дає змогу визначити, чи може постачальник дотримуватися заявлених стандартів якості.

Отже, комплексний підхід до виявлення ризиків під час укладання договорів дозволяє мінімізувати загрози для ефективної реалізації закупівель, забезпечуючи прозорість процесів і високий рівень якості поставок товарів, виконання робіт чи надання послуг.

Постанова КМУ № 631 від 01.08.2013 року [15] регулює підстави та процедуру здійснення перевірок у сфері публічних закупівель. Перевірка закупівель як форма зовнішнього контролю має більш конкретний характер і передбачає детальне вивчення документів та процедур, пов'язаних із проведенням закупівель. Проводиться за місцезнаходженням юридичної особи, що перевіряється і полягає у документальному і фактичному аналізі дотриманням замовником законодавства про закупівлі.

Основними аспектами перевірки є відповідність тендерної документації вимогам законодавства, правильність формування технічних завдань, обґрунтованість вибору постачальників та відповідність укладених договорів умовам тендерів. Як правило, перевірка закупівель дає можливість перевірити ті дані чи фактичні об'єкти замовника, які неможливо перевірити при моніторингу закупівель.

Перевірка закупівель не планується, а проводиться по необхідності, про її призначення не повідомляють.

Внутрішні аудити, які проводяться підприємством-замовником, є важливою складовою перевірки закупівель. Перевірки закупівель необхідні, наприклад, для оцінки ефективності витрат і виявлення можливих ризиків, таких як затримки постачання чи низька якість придбаних товарів, фактична перевірка фактично виконаних ремонтних чи будівельних робіт та інвентаризація. Це як правило заходи та методичні прийоми фактичного контролю.

Особливості організації моніторингу та перевірок закупівель на підприємстві включають застосування сучасних цифрових інструментів, таких як аналітичні модулі Prozoogo, які дозволяють оцінювати динаміку закупівель, порівнювати ціни та аналізувати поведінку учасників тендерів. Крім того, ефективною є політика управління ризиками, яка передбачає виявлення та мінімізацію потенційних проблем на всіх етапах закупівельного процесу. Для цього використовується попередній аудит постачальників, що дозволяє оцінити їхню спроможність виконати договірні зобов'язання.

Важливо також зазначити, що в умовах воєнного стану організація моніторингу закупівель та перевірки закупівлі набуває нових рис. Підприємства змушені діяти в умовах обмеженого часу, але водночас забезпечувати дотримання всіх нормативно-правових актів.

Отже, Постанова КМУ № 1178 визначає особливий порядок перевірки закупівель в умовах воєнного стану, зокрема, спрощує процедури та скорочує терміни їх проведення. Проте обов'язковими залишаються перевірки на відповідність укладених договорів бюджетним обмеженням і потребам підприємства.

Моніторинг закупівель і перевірка закупівель є взаємодоповнюючими елементами системи зовнішнього контролю, що забезпечують прозорість та ефективність здійснення витрат.

Висновки.

Таким чином, публічні закупівлі виконують багатогранну роль у суспільно-економічному житті, забезпечуючи ефективне використання державних ресурсів, підвищуючи якість життя громадян та сприяючи розвитку економіки та регіонів.

Отже, основні напрями вдосконалення системи контролю публічних закупівель спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів.

Одним із основних кроків їх удосконалення закупівельної діяльності є подальша інтеграція автоматизованих систем моніторингу. Впровадження аналітичних модулів і систем раннього попередження сприятиме оперативному виявленню порушень, оцінці виконання договорів у реальному часі та зниженню ризиків. Такі технологічні рішення дозволять учасникам публічних закупівель ефективніше реагувати на потенційні проблеми.

Оновлення внутрішніх регламентів замовників також є важливим напрямом вдосконалення публічних закупівель. Розширення критеріїв перевірки тендерної документації, регулярний аудит постачальників і стандартизація процедур оцінки ризиків допоможуть

систематизувати контрольні заходи та зменшити суб'єктивний вплив на прийняття рішень. Це підвищить якість закупівельної діяльності та зміцнить її прозорість.

Підвищення кваліфікації працівників відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності системи контролю. Регулярне навчання сучасним методам організації закупівель, стажування у провідних підприємствах та сертифікація працівників допоможуть створити висококваліфіковану команду, здатну впроваджувати інноваційні підходи до контролю.

Особливу увагу варто приділити залученню громадськості до моніторингу закупівель. Організація відкритих звітів, створення платформ зворотного зв'язку та співпраця з антикорупційними організаціями сприятимуть зміцненню довіри до закупівельного процесу та зниженню корупційних ризиків. Громадський контроль стане додатковим інструментом прозорості та відповідальності.

Таким чином, розвиток системи контролю публічних закупівель вимагає інтеграції сучасних технологій, оптимізації внутрішніх регламентів, підвищення кваліфікації персоналу та залучення громадськості. Впровадження цих заходів забезпечить прозорість процесу закупівель, мінімізацію ризиків та ефективне використання бюджетних коштів.

Список літератури

1. Про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС. [Електронний ресурс]: Директива ЄС № 2014/24/EU від 26.02.2014 р. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>
2. Про публічні закупівлі [Електронний ресурс]: Закон України №922-VIII від 25.12.2015 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України "Про публічні закупівлі", на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 12.10.2022 р. №1178. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KP221178>
4. Пацурія Н. Б. Еволюція законодавства України про публічні та оборонні закупівлі від витоків до сьогодення: нарративний аналіз. *Координата – платформа стратегічної та законодавчої ініціативи*. 2023. – Режим доступу: <https://coordynata.com.ua/evolucia-zakonodavstva-ukraini-pro-publicni-ta-oboronni-zakupivli-vid-vitokiv-do-sogodenna-narrativnij-analiz>
5. Здирко Н. Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48, ч. 3. С. 139-146. – Режим доступу: <http://socrates.vsu.org/repository/getfile.php/23856.pdf>
6. Здирко Н. Г. Державне регулювання та контроль у сфері публічних закупівель. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. № 3(4). С. 79-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.079>.
7. Пісоченко Т. С., Тішечкіна К. В., Юношев С. Ю. Розвиток публічних закупівель: від минулого до сучасного. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 129-134. – Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9679/1/pisochenko.pdf>.
8. Педченко Н. С., Кудаський О. М., Педченко М. Г. Публічні закупівлі в Україні: переваги та недоліки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 2(108). С. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>.
9. Галкін В. В. Особливості проведення публічних закупівель на час воєнного стану. *Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*.

- Міжнародний форум*. 01-02 червня 2023р. Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 198-200.
10. Кильницька Є. В., Глухова С. В., Колодяжна Т. В. Дослідження тенденцій ринку публічних закупівель під час дії воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-10-01>.
 11. Захаркіна Л. С., Рубанов П. М., Марку А. Г. Забезпечення принципів транспарентності публічних закупівель в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-06>
 12. Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В., Верховодов О. С. Моніторинг публічних закупівель: стан та напрями удосконалення. *Modern Economics*. 2022. № 32(2022). С. 31-37.
 13. Лекарь С. І. Світовий досвід державного регулювання публічних закупівель. *Право і суспільство*. 2019. №6. Ч. 2. С. 201-208. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-6-2-31>.
 14. Kubak M., Nemec P., Stefko R., Volosin M. On competition and transparency in public procurement during the COVID-19 pandemic in the European Union. *E&M Economics and Management*. 2023. Vol. 26(2). pp. 4-23. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-2-001>.
 15. Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами і внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України №631 від 01.08.2013 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2013-п#Text>
- References (transliterated)**
1. Pro publichni zakupivli ta pro skasuvannya Dyrektyvy 2004/18/YES. [About public procurement and about repealing Directive 2004/18/EC]: Dyrektyva YES no. 2014/24/EU vid 26.02.2014. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>
 2. Pro publichni zakupivli [About public procurement]: Zakon Ukrainy no. 922-VIII vid 25.12.2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
 3. Pro zatverdzhennya osoblyvostey zdiysnennya publichnykh zakupivel' tovariv, robiv i posluh dlya zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy "Pro publichni zakupivli", na period diyi pravovoho rezhymu voyennoho stanu v Ukraini ta protyahom 90 dnyv z dnya yoho prypynennya abo skasuvannya [About approval of the features of public procurement of goods, works and services for customers provided for by the Law of Ukraine "About Public Procurement" for the period of the legal regime of martial law in Ukraine and within 90 days from the date of its termination or cancellation]: Postanova KMU vid 12.10.2022 . no. 1178. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/KP221178>
 4. Patsuriya N. B. Evolyutsiya zakonodavstva Ukrainy pro publichni ta oboronni zakupivli vid vytykiv do s'ohodennya: narrativnyy analiz. [The evolution of Ukrainian legislation on public and defense procurement from its origins to the present: a narrative analysis] *Koordinata – platforma stratezhichnoyi ta zakonotvorchoyi initsiatyvy* [Coordinate – a platform for strategic and legislative initiatives]. 2023. Available at: <https://koordinata.com.ua/evolucia-zakonodavstva-ukraini-pro-publichni-ta-oboronni-zakupivli-vid-vitokiv-do-sogodenna-narrativnij-analiz>
 5. Zdyrko N. H. Publichni zakupivli v Ukraini: istorychnyy aspekt stanovlennya ta rozvytku [Public procurement in Ukraine: historical aspect of formation and development]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black Sea economic studies]. 2019. Vyp. 48, ch. 3. pp. 139-146. Available at: <http://socrates.vsa.org/repository/getfile.php/23856.pdf>
 6. Zdyrko N. H. Derzhavne rehulyuvannya ta kontrol' u sferi publichnykh zakupivel' [State regulation and control in the field of public procurement]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi* [Institute of Accounting, Control and Analysis in Globalization]. 2019. no. 3(4). pp. 79-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.079>.
 7. Pischchenko T. S., Tishechkin K. V., Yunoshev S. YU. Rozvytok publichnykh zakupivel': vid mynuloho do suchasnoho [The development of public procurement: from the past to the present]. *Modern Economics* [Modern Economics]. 2021. no. 26 (2021). pp. 129-134. Available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9679/1/pischchenko.pdf>.
 8. Pedchenko N. S., Kudats'kyi O. M., Pedchenko M. H. Publichni zakupivli v Ukraini: perevahy ta nedoliky [Public procurement in Ukraine: advantages and disadvantages]. *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade]. 2023. no. 2(108). pp. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>.
 9. Halkin V. V. Osoblyvosti provedennya publichnykh zakupivel' na chas voyennoho stanu [Peculiarities of conducting public procurement during martial law]. *Prodovol'cha bezpeka Ukrainy v umovakh viyny i pishyavoyennoho vidnovlennya: hlobal'ni ta natsional'ni vymiry. Mizhnarodnyy forum* [Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum]. 01-02 chervnya 2023. Mykolayiv : MNAU, 2023. pp. 198-200.
 10. Kyl'nyts'ka YE. V., Hlukhova S. V., Kolodyazhna T. V. Doslidzhennya tendentsiy rynku publichnykh zakupivel' pid chas diyi voyennoho stanu [Research into public procurement market trends during martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsiy* [Problems of modern transformations]. 2023. no. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-10-01>.
 11. Zakharkina L. S., Rubanov P. M., Marku A. H. Zabezpechennya prynstypiv transparentnosti publichnykh zakupivel' v umovakh pravovoho rezhymu voyennoho stanu v Ukraini [Ensuring the principles of transparency of public procurement under the legal regime of martial law in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy*. 2023. no. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-06>
 12. Dubinina M. V., Cheban YU. YU., Syrtseva S. V., Verkhovodov O. S. Monitoryng publichnykh zakupivel': stan ta napryamy udoskonalennya [Monitoring of public procurement: status and areas for improvement]. *Modern Economics* [Modern Economics]. 2022. № 32(2022). pp. 31-37.
 13. Lekar' S. I. Svitovyy dosvid derzhavnoho rehulyuvannya publichnykh zakupivel' [World experience in state regulation of public procurement]. *Pravo i suspil'stvo* [Law and society]. 2019. no. 6. CH. 2. pp. 201-208. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736-2019-6-2-31>.
 14. Kubak M., Nemets' P., Stefko R., Volosin M. Pro konkurentsyyu ta prozoris't' u derzhavnykh zakupivlyakh pid chas pandemiyi COVID-19 v Yevropeys'komu Soyuzi [On competition and transparency in public procurement during the COVID-19 pandemic in the European Union]. *E&M Ekonomika ta menedzhment* [E&M Economics and Management]. 2023. no. 26(2). pp. 4-23. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2023-2-001>.
 15. Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya audytors'koyi perevirky zakupivel' Derzhavnoyu sluzhboyu, yiyi mizhrehional'nykh terytorial'nykh orhanamy ta vnesennya zmin do deyaknykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy [About approval of the Procedure for conducting an audit of the State Service, interregional territorial organizations and making changes to certain assets of the Cabinet of Ministers of Ukraine]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy no. 631 vid 01.08.2013. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2013-п#Text>

Надійшла (received) 01.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Білобровенко Тетяна Володимирівна (Bilobrovenko Tetyana) – кандидат економічних наук; доцент кафедри обліку та аудиту Державного податкового університету; м. Ірпінь, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8240-9373>; e-mail: belobrovenko_tan@ukr.net

Вишняк Анастасія Максимівна (Vyshniak Anastasiia) - Державний податковий університет; здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня; м. Ірпінь, Україна; e-mail: v.anastasia.11.02@gmail.com

*I. А. ЮР'ЄВА***АНАЛІЗ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: ВИБІР СПОСОБІВ ОПЛАТИ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖІВ**

Умови фінансового ринку постійно змінюються, тому що з'являються нові технології, регуляторні вимоги та потреби клієнтів. Тому вибір оптимального способу оплати стає важливим для ефективного управління фінансами як приватним особам, так і бізнесу. Сучасний ринок банківських послуг пропонує широкий спектр способів оплати, що дозволяє клієнтам вибирати найзручніші та найвигідніші варіанти для здійснення платежів. Вибір оптимального способу залежить від низки факторів, таких як швидкість операції, комісії, безпека, доступність та індивідуальні потреби користувача. Важливо аналізувати умови банків та користуватися сучасними інструментами для ефективного управління фінансами. Актуальним питанням є дослідження аналізу банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів як складової механізму ефективної банківської діяльності. Для аналізу теоретичних та практичних завдань, пов'язаних із аналізом банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів використовують різноманітні методи дослідження. Аналіз літературних джерел та офіційних даних банків, порівняльний аналіз тарифів, комісій і функціоналу різних платіжних систем, опитування користувачів щодо їхніх уподобань у виборі способів оплати, SWOT-аналіз окремих методів платежів. Це дозволяє комплексно підходити до вивчення проблематики, оцінювати різні аспекти банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів та їх вплив на ефективність та конкурентоспроможність банківської діяльності. Основні методи, які застосовуються у цій сфері, це методи теоретичного дослідження, такі, як аналіз і синтез, який застосовується для розкладу проблеми на складові частини і їх об'єднання у єдине ціле, систематизація знань про сучасні способи оплати, визначення найефективніших платіжних інструментів для різних сценаріїв використання, рекомендації для клієнтів щодо мінімізації витрат і підвищення безпеки платежів.

Ключові слова: банк, банківська послуга; фінансова діяльність, банківська система, тіньова економіка, економічна стабільність, ризики, адміністрування, законодавство; підходи, ефективність, моделі, безкоштовний рахунок, банківські комісії, тарифи банків, перекази без комісій, кешбек, кредитна картка, дебетова картка, онлайн-банкінг, приховані платежі.

*I. YURIEVA***BANKING SERVICES ANALYSIS: CHOOSING PAYMENT METHODS FOR MAKING PAYMENTS**

The financial market conditions are constantly changing, as new technologies, regulatory requirements and customer needs emerge. Therefore, choosing the optimal payment method becomes important for effective financial management for both individuals and businesses. The modern banking market offers a wide range of payment methods, allowing customers to choose the most convenient and profitable options for making payments. The choice of the optimal method depends on a number of factors, such as transaction speed, fees, security, availability and individual user needs. It is important to analyze the conditions of banks and use modern tools for effective financial management. The current issue is the study of the analysis of banking services with a choice of payment methods for making payments as a component of the mechanism of effective banking activities. Various research methods are used to analyze theoretical and practical tasks related to the analysis of banking services with a choice of payment methods for making payments. Analysis of literary sources and official data of banks, comparative analysis of tariffs, commissions and functionality of various payment systems, user surveys regarding their preferences in choosing payment methods, SWOT analysis of individual payment methods. This allows for a comprehensive approach to studying the issue, assessing various aspects of banking services with a choice of payment methods for making payments and their impact on the efficiency and competitiveness of banking activities. The main methods used in this area are theoretical research methods, such as analysis and synthesis, which is used to decompose a problem into its component parts and combine them into a single whole, systematization of knowledge about modern payment methods, determination of the most effective payment instruments for various usage scenarios, recommendations for customers to minimize costs and increase payment security.

Keywords: bank, banking service; financial activity, banking system, shadow economy, economic stability, risks, administration, legislation; approaches, efficiency, models, free account, bank fees, bank rates, commission-free transfers, cashback, credit card, debit card, online banking, hidden payments.

Вступ. Умови фінансового ринку постійно змінюються: з'являються нові технології, регуляторні вимоги та потреби клієнтів. Тому вибір оптимального способу оплати стає важливим для ефективного управління фінансами як приватним особам, так і бізнесу. Сучасний ринок банківських послуг пропонує широкий спектр способів оплати, що дозволяє клієнтам вибирати найзручніші та найвигідніші варіанти для здійснення платежів. Вибір оптимального способу залежить від низки факторів, таких як швидкість операції, комісії, безпека, доступність та індивідуальні потреби користувача. Важливо аналізувати умови банків та користуватися сучасними інструментами для ефективного управління фінансами.

Постановка завдання. Дослідити питання аналізу банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів як складової механізму ефективної банківської діяльності. Також необхідно визначити об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є банківська система з вибором способів оплати для здійснення платежів, зокрема за схемами

документообігу під час розрахунків платіжними вимогами. Предметом дослідження є особливості регулювання банківських послуг із застосуванням та механізми забезпечення вибору способів оплати для здійснення розрахунків та платежів.

Аналіз стану питання.

Проблематика аналізу банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів є надзвичайно актуальною, оскільки вона впливає на фінансово-економічну стабільність держави, здатність протистояти кризовим явищам та забезпечувати соціально-економічний розвиток. Тому дослідження механізмів її забезпечення та інтеграції в систему банківської діяльності є важливим кроком до підвищення ефективності управління банківською діяльністю та розрахунками і платежами при здійсненні цих послуг. Теоретичні та практичні питання сучасних підходів в дослідженні надають теоретичну та методологічну базу для вивчення податкової безпеки аналізували закордонні та вітчизняні вчені:

Існуючи методи розв'язання задачі.

Для аналізу теоретичних та практичних завдань, пов'язаних із аналізом банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів використовують різноманітні методи дослідження. Аналіз літературних джерел та офіційних даних банків. Порівняльний аналіз тарифів, комісій і функціоналу різних платіжних систем. Опитування користувачів щодо їхніх уподобань у виборі способів оплати. SWOT-аналіз окремих методів платежів.

Це дозволяє комплексно підходити до вивчення проблематики, оцінювати різні аспекти банківських послуг з вибором способів оплати для здійснення платежів та їх вплив на ефективність та конкурентоспроможність банківської діяльності. Основні методи, які застосовуються у цій сфері в методології теоретичного дослідження, такі, як аналіз і синтез, який застосовується для розкладу проблеми на складові частини і їх об'єднання у єдине ціле. Метод індукції та дедукції. Індуктивний метод дозволяє робити висновки на основі окремих фактів і явищ, тоді як дедукція дозволяє виводити загальні висновки на основі теоретичних положень. Метод абстрагування та конкретизації, який використовується для виділення найбільш суттєвих характеристик об'єкта дослідження, абстрагуючись від другорядних деталей. Метод моделювання – це створення моделей для прогнозування наслідків змін у банківській діяльності або для оцінки ефективності різних сценаріїв розвитку розрахунків і платежів в банківській діяльності. Емпіричні методи: методи статистичного аналізу, які застосовуються для обробки кількісних даних, таких як грошові кошти, кредити, платежі, інвестування. До таких методів належать: кореляційний аналіз. Регресійний аналіз передбачає оцінку впливу незалежних змінних (факторів) на залежну змінну (наприклад, надання спеціалізованих фінансових продуктів). Динамічний аналіз спонукає дослідження змін показників у часі для виявлення тенденцій. Експертні методи, які використовуються для оцінки ризиків та загроз у банківській діяльності, коли об'єктивні кількісні дані важко отримати або вони неповні. До таких методів відносяться метод Делфі, який полягає в опитуванні експертів для отримання їхньої думки щодо певних аспектів банківських послуг, SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у банківській сфері. Соціологічні методи, як проведення опитувань серед споживачів банківських послуг та споживачів розрахунків та платежів інших учасників відносин для виявлення їхнього ставлення до системи банківських послуг, рівня обслуговування. Методи економіко-математичного моделювання, таких як аксонометричне моделювання. Використовується для побудови моделей, які дозволяють прогнозувати ефективність банківських послуг, оцінювати ризики та можливості кризових явищ. Імітаційне моделювання: використовується для створення моделей, що імітують поведінку економічної системи під впливом різних факторів, наприклад, зміни банківських ставок. Методи оптимізації зосереджені на визначенні оптимальних рішень щодо політики покращення банківських послуг з метою досягнення максимальних економічних вигод та мінімізації ризиків.

Методи прогнозування, такі як трендовий аналіз дозволяє прогнозування на основі виявлення тенденцій у динаміці надходжень або інших показників. Сценарний аналіз відбувається за сценарієм оцінки можливих варіантів розвитку подій за різних умов (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарії). Комплексні методи оцінки банківських послуг передбачають індикативний метод з оцінкою рейтингу індикаторів, які характеризують різні аспекти банківської системи, такі як рівень дисципліни, надходження, ефективність адміністрування. Балансовий метод використовується для аналізу відповідності доходів і витрат бюджету, а також для оцінки впливу ризиків на бюджетну стабільність. Використання різноманітних методів дослідження дозволяє комплексно вивчати питання банківської діяльності, враховувати різні фактори впливу, і розробляти ефективні заходи для забезпечення стабільності системи.

Мета роботи. Головною метою є дослідження та аналіз банківської діяльності із урахуванням розрахунків та платежів. Визначення оптимальних способів оплати для різних категорій клієнтів на основі аналізу їх переваг, недоліків, вартості, швидкості та безпеки.

Постановка задачі. В аналізі питання передбачається визначення конкретних наукових і практичних проблем, які необхідно вирішити для досягнення цілей дослідження. Задачі включають аналіз теоретичних основ аналізу банківських послуг, а також вибір способів оплати для здійснення платежів. Основні завдання полягають в дослідженні сучасних методів оплати, які пропонують банки та фінансові установи, аналізі критеріїв вибору способів оплати (комісії, швидкість, доступність, безпека), виявленні переваг та недоліків кожного методу платежів, визначення факторів, які впливають на вибір клієнтів (особисті потреби, частота операцій, суми переказів), порівняння популярних платіжних інструментів в Україні та за кордоном, пропонування рекомендацій щодо вибору оптимального способу оплати для різних цілей (щоденні платежі, міжнародні перекази, великі транзакції тощо). Об'єкт дослідження є банківські послуги та платіжні системи, що використовуються для здійснення переказів і оплати товарів/послуг. Предмет дослідження є критерії та механізми вибору способів оплати серед клієнтів банків.

Результати дослідження. Надаємо визначення банківській послугі. Банківська послуга – це діяльність банку або іншої фінансової установи, спрямована на задоволення потреб клієнтів шляхом надання спеціалізованих фінансових продуктів або операцій. Основні характеристики банківської послуги це її фінансовий характер, який пов'язаний з грошовими коштами, кредитами, платіжками, інвестуванням, надання професійним учасникам послуги надаються банками, кредитними установами або фінансовими компаніями. Банківська діяльність регулюється законами (ЗУ "Про банки і банківську діяльність"). Платність зазвичай передбачає комісії, відсотки або інші винагороди. Платність банківських послуг: комісії, відсотки та приховані витрати. Платність – одна з ключових характеристик банківських послуг, яка впливає на вибір способу оплати. Більшість фінансових

операцій супроводжуються комісіями, відсотками або іншими видами винагороди банку. Розуміння цих витрат допомагає клієнтам мінімізувати витрати та обирати найвигідніші умови. Основні види платності в банківських послугах це комісії за перекази та платежі, внутрішні перекази, які часто безкоштовні або з мінімальною комісією (наприклад, 0,5–1% від суми), міжбанківські/міжнародні перекази (SWIFT, SEPA): комісія може сягати 1–5% + фіксований збір, оплата через термінали/онлайн, коли деякі банки стягують збори за еквайринг (1–3% для бізнесу), відсотки за кредитними операціями

Користування кредитними картками (навіть у безвідсотковий період можуть бути умовні збори). Овердрафт або розстрочка визначають додаткові відсотки за користування коштами. Обслуговування рахунків та карток, конвертація валют за невідгідним курсом (різниця між офіційним і банківським курсом), комісії за зняття готівки в інших банкоматах, штрафи за прострочення платежів або несвоєчасне погашення кредиту, річні/щомісячні платежі за ведення картки (особливо Premium-картки), плата за SMS-повідомлення або інші додаткові послуги є прихованими витратами.

Мінімізація витрат полягає в порівнюванні тарифів банків перед відкриттям рахунку або оформленням картки, використання без комісійних методів (наприклад, внутрішні перекази, платежі через додатки свого банку), уникнення зайвих послуг (наприклад, відмовитися від SMS-повідомлень на користь push-повідомлень у додатку), контроль умови кредитних продуктів, особливо дрібний шрифт угоди. Отже платність банківських послуг це неминуча частина фінансових операцій, але її можна оптимізувати. Клієнтам варто уважно вивчати умови та обирати ті способи оплати, які поєднують доступність, безпеку та мінімальні комісії. Види банківських послуг розподіляються на депозитні при внесенні коштів на рахунок (ощадні, термінові депозити), кредитні з наданням позик (споживчі, іпотечні, автокредити), розрахунково-платіжні, такі як перекази, оплата рахунків, еквайринг, банківські картки. Інвестиційні, як управління активами, цінні папери, довірче управління. Страхові та гарантійні з банківськими гарантіями, депозитним страхуванням. Валютні як то обмін, міжнародні перекази. Правова основа в Україні регулюється законами України про банківську діяльність України, НБУ та іншими нормативними актами. Банківські послуги є ключовим елементом фінансової системи, забезпечуючи рух грошей, кредитування та інші економічні процеси. Правові підвалини щодо поняття «банк» закладено ст.2 Закону України «Про Національний банк України» [2]: - банк - це юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків. Згідно із законодавством, слово «банк» та похідні від нього дозволяється використовувати у назві лише тим юридичним особам, які зареєстровані Національним банком як банк і мають банківську ліцензію. Щодо трактування економічної сутності категорії «банк» в економічній літературі сформувалося декілька підходів, коли банк розглядається як фінансовий посередник, що

виконує комплекс базових операцій, які в сукупності становлять закінчений процес посередництва: акумуляцію грошових коштів економічних суб'єктів з правом вільного розпорядження ними; вільне розміщення їх у дохідні активи від свого імені і під свою відповідальність; безумовне виконання розпоряджень власників акумульованих коштів щодо їх використання - повернути власникові готівкою, перерахувати на рахунок третіх осіб чи на власні рахунки інших видів у цьому чи іншому банках; діяльність їх щодо створення зобов'язань і вимог ґрунтується на тих самих засадах, що й банків: їх зобов'язання менші за розмірами, більш ліквідні і коротші за термінами, ніж власні вимоги, внаслідок чого їх платежі за зобов'язаннями менші, ніж надходження за вимогами, що створює базу для прибуткової діяльності. Перетворюючи одні зобов'язання в інші, вони, як і банки, забезпечують трансформацію руху грошового капіталу на ринку з трансформацією строковою, обсяговою а також трансформацію ризиків шляхом диверсифікації. Подібні тенденції характерні для багатьох країн світу. Аналіз банківських послуг та вибір способів оплати для здійснення платежів – це важлива складова фінансового менеджменту як для бізнесу, так і для фізичних осіб. Основною проблематикою, пов'язаною з цією темою є основні способи оплати в сучасному банкінгу, а саме банківські перекази (IBAN, SEPA, SWIFT) – для міжнародних та внутрішніх платежів, платіжні картки (дебетові, кредитні, віртуальні), зокрема, онлайн-оплата через Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, електронні гаманці (PayPal, Stripe, Wise, Revolut) – популярні для міжнародних транзакцій, мобільний банкінг та P2P-перекази (наприклад, через Monobank, Privat24, Revolut), криптовалютні платежі (BTC, ETH, USDT тощо) – новий, але волатильний спосіб, термінали та оплата QR-кодами завдяки зростанню популярності у роздрібній торгівлі. Існують також проблеми при виборі способу оплати, такі як високі комісії (особливо для міжнародних переказів через SWIFT або обмін криптовалют), обмеження на суми переказів (особливо в умовах валютного контролю), швидкість транзакцій (деякі перекази можуть займати до 3-5 днів), безпека платежів (ризик шахрайства, фішингу, блокування транзакцій), відсутність універсального рішення з різними платформами, що мають різні переваги та недоліки.

Перелічимо основні тренди та інновації у банківських платежах, такі як Open Banking з інтеграцією банківських API для швидких платежів, біометрична автентифікація (Face ID, сканер відбитків), миттєві платежі (Instant Payments) – наприклад, система SEPA Instant, CBDC (цифрові валюти центральних банків) – тестування цифрового євро, гривні тощо, розвиток BNPL (Buy Now, Pay Later) – послуги відстрочки платежу.

Проаналізуємо критерії вибору оптимального способу оплати, щодо комісії (вартість послуги), швидкості (швидко гроші дійдуть чи ні), безпеки (існування захищеного способу від шахрайства), зручності (можливість інтеграції з обраним банком/бізнесом та доступністю з підтримкою в потрібній країні. Вибір способу оплати залежить від

конкретних потреб, тому що для міжнародних транзакцій вигідніші Wise або Revolut, для внутрішніх платежів – Приват24 або Monobank, для бізнесу це IBAN або платіжні системи типу PayPal.

Важливо враховувати комісії, швидкість та ризики, особливо в умовах санкцій та валютних обмежень для вибору способів оплати і здійснення платежів, де сучасні банки та фінансові установи пропонують різноманітні способи оплати, що дозволяють клієнтам зручно та швидко проводити платежі. Вибір оптимального методу залежить від типу операції, суми, терміновості та особистих уподобань.

Основні способи оплати, такі як готівкові платежі. Оплата в касі банку (готівкою або за допомогою чеку). Внесення коштів через платіжні термінали (Приват24, i Vox тощо). Переказ через поштові відділення (Укрпошта, MoneyGram, Western Union) де не вимагається наявність банківського рахунку та доступно для всіх категорій населення, але є обмеження за сумою і можливі комісії. Безготівкові платежі а саме банківські перекази. Банківські перекази — це операції з переведення коштів з одного банківського рахунку на інший, які здійснюються за дорученням платника через банк або іншу фінансову установу. Основні види банківських переказів поділяються на внутрішні перекази (в межах однієї країни), міжбанківські (між рахунками у різних банках), внутрішньобанківські (між рахунками в одному банку), міжнародні перекази (між країнами), SWIFT-перекази (через міжнародну систему SWIFT), SEPA (для євросони). Міжбанківські перекази (IBAN) зручні для міжнародних платежів, але можуть супроводжуватися комісіями. Внутрішні перекази є швидкими та часто безкомісійними в межах одного банку. Платіжні картки (дебетові та кредитні) з оплатою онлайн або через термінали. Додаткові переваги: кешбек, бонуси, страхування. Електронні гаманці та платіжні системи (Google Pay, Apple Pay, PayPal, Privat24) забезпечують швидкість та зручність для онлайн-покупок але існує вірогідність обмеження лімітів та можливі комісії. Способи здійснення банківських переказів через онлайн-банкінг або мобільний додаток, у відділенні банку (заповнення платіжного доручення), через термінали або банкомати, через системи експрес-переказів. Основні реквізити для переказу це номер рахунку отримувача (IBAN для міжнародних переказів), назва банку отримувача та його реквізити (BIC/SWIFT-код), ПІБ або назва компанії-отримувача, призначення платежу. Платіжні картки, такі як дебетові/кредитні картки (Visa, Mastercard) за допомогою Онлайн-оплати (через інтернет-банкінг, платіжні системи). Контактні платежі (NFC, Apple Pay, Google Pay).

Кредити з низькою ставкою – це позикові кошти, які надаються фінансовими установами під відносно невисокий відсоток, що робить їх вигіднішими для позичальників у порівнянні зі стандартними кредитами. Електронні гаманці – це програмні засоби або онлайн-сервіси, що дозволяють зберігати, надсилати та отримувати електронні гроші, а також здійснювати платежі через інтернет або мобільні пристрої. Платіжні системи – це інфраструктури (наприклад, Visa, Mastercard, PayPal), які забезпечують проведення транзакцій між користувачами, бізнесами та банками,

дозволяючи здійснювати електронні платежі та перекази коштів. Електронні гаманці та платіжні системи, такі як PayPal, Payoneer, Wise (ex-TransferWise). Криптовалютні платежі – це розрахунки, що здійснюються з використанням цифрових активів (криптовалют) на основі блокчейн-технології, без участі традиційних фінансових інституцій. Криптовалютні платежі (Bitcoin, USDT та ін.) зі швидкістю (іноді миттєві перекази) та можливістю автоматизації платежів (наприклад, постійні доручення), де є менші комісії порівняно з готівкою, але потрібен доступ до інтернету або банківського рахунку, можливі обмеження за кордоном. Мобільні платежі – це спосіб оплати товарів або послуг за допомогою мобільного пристрою (смартфона, планшета) через спеціальні додатки, NFC, SMS або інші технології. Мобільні платежі, як миттєві операції і зручністю (оплата в 1 клік) зі сплатою через додатки банків (Приват24, Monobank, Raiffeisen Online), скануванням QR-коду (у магазинах, для оплати комунальних послуг). Автоматизовані платежі – це система проведення платежів без безпосередньої участі людини, де процес ініціювання, обробки та виконання транзакцій відбувається програмно. Автоматизовані платежі, які передбачають постійні доручення (автоплатежі за комуналку, кредитами) з договором прямого дебетування (Direct Debit), де не потрібно щоразу вводити дані та є захист від прострочень. Обрати оптимальний спосіб оплати можна за критеріями та рекомендованими способами. Мобільний банкінг — це послуга банку, яка дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції через спеціальний додаток на смартфоні або планшеті, використовуючи інтернет-з'єднання. Вона включає перекази, оплату рахунків, перегляд балансу, керування картками тощо. Використовуються додатки банків (Monobank, Revolut) для миттєвих платежів. З додатковими функціями з контролю витрат, автоматичних платежів, криптовалютних переказів з децентралізованими операціями, де є волатильність курсу та правові ризики. Критерії вибору способу оплати це швидкість – термінові платежі вимагають миттєвих переказів (наприклад, SEPA Instant) та вартістю, коли банки стягують високі комісії за міжнародні перекази. В цій послугі запроваджена безпека з двофакторною аутентифікацією, SMS-підтвердження, передбачає наявність інтернет-банкінгу або платіжних терміналів.

Економія на банківських послугах відбувається у спосіб зменшення витрат на обслуговування рахунків, перекази, кредити та інші фінансові операції. Наведемо кілька ефективних стратегій з вибором безкоштовного або дешевого банківського обслуговування або безкоштовних рахунків. Банки можуть пропонувати безкоштовне відкриття та обслуговування рахунків (наприклад, монобанки, деякі онлайн-банки), мінімальні комісії. Тому треба порівнювати тарифи в різних банках, особливо за перекази, зняття готівки, SMS-оповіщення. Деякі банки пропонують вигідні пакети (наприклад, "Все включено" за фіксовану плату). Зниження витрат на перекази відбувається за міжбанківськими переказами, використовуючи безкоштовні або дешеві перекази через Приват24, MonoBank, Revolut, Wise. Міжнародні перекази краще використовувати через

спеціалізовані сервіси (Wise, Revolut, PayPal) замість банківських переказів з високими комісіями. Деякі банки дозволяють безкоштовно переказувати гроші між клієнтами (наприклад, за номером телефону) за допомогою P2P-переказів, де є економія на кредитах та картках. Зниження витрат відбувається із застосуванням кредитів з низькою ставкою, де порівнюється пропозиції банків, кредити з найнижчими %, відмова від страхування (якщо можливо), коли страхування кредиту збільшує вартість, але його можна відхилити. Відсутність штрафів з уникненням прострочень, щоб не платити додаткові комісії. Оптимізація використання карток, коли кредитні картки з кешбеком, що повертають частину витрат. Безкоштовне зняття готівки в банках, які не стягують комісію за зняття в їхніх або партнерських банкоматах. Кешбек та бонуси також можна використовувати за накопичувальними програмами. Можна відмовитись від платних послуг. Для цього потрібно вимкнути непотрібні SMS-оповіщення, платні підписки, додаткові сервіси. Криптовалютні перекази для міжнародних транзакцій іноді вигідніші (але враховуйте ризики). Необхідно застосовувати регулярний моніторинг виписок з перевіркою нарахування прихованих комісій, зміну тарифу на дешевший. Якщо банк знизив тарифи або з'явилися вигідніші пропозиції необхідно змінити умови обслуговування за переговорною стратегією, як довгостроковому клієнту. Відмова від додаткових карток, якщо ними не користується, треба їх закрити, щоб не платити за обслуговування. Головне треба уважно вибирати банк, порівнювати тарифи, користуватися безкоштовними альтернативами та регулярно аналізувати свої витрати, коли найбільше можна заощадити на переказах, кредитах та додаткових послугах.

Висновки. У сучасній економіці вибір способу оплати та банківської установи для здійснення платежів є ключовим фактором ефективного фінансового управління. З розвитком цифрових технологій, зростанням рівня безготівкових розрахунків та інтеграцією міжнародних фінансових систем виникає необхідність глибокого аналізу доступних варіантів та їх впливу на бізнес і споживача. Результати дослідження за визначеними задачами в статті відображають досягнення поставлених цілей та розв'язання основних проблем, де досліджено вибір оптимального способу оплати залежить від конкретних потреб: для щоденних платежів зручні мобільні додатки, для міжнародних транзакцій – IBAN або криптовалюта, а для великих розрахунків існують безпечні банківські перекази. Проаналізовано вибір способів оплати та банків для здійснення платежів, тому що забезпечення розвитку України потребує дотримання всіх без виключення умов

відповідності елементів розрахунків і платежів в банківській діяльності вимогам забезпечення ефективного застосування провідних інноваційних методів в банківських послугах.

Список літератури

1. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: [Електронний ресурс] <http://www.mof.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>
3. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 р. № 679- XIV /Верховної Ради України URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
4. *Банківська система: навч. посібн.* /укл. Нікіфоров П.О., Гладчук О.М., Марич М.Г., Федішин М.П., . Чернівці: Чернів. Ун-т ім. Ю.Федьковича, 2023, С. 224.
5. Береславська О.І. *Міжнародні розрахунки і валютні операції: навч. посібник*. Ірпін, Університет ДФС України, 2019, С.378
6. Жаворонюк А.В. Диверсифікація банківських послуг: факторний вплив. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 739–744.
7. Зянько, В. В. *Міжнародні розрахунки і валютні операції: навчальний посібник* / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Мельничук Д. П. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 106 с.
8. Основні показники діяльності банків: дані офіційного сайту Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
9. Показники банківської діяльності: дані офіційного сайту НБУ [Електронний ресурс].-Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593

References (transliterated)

1. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. URL: [Elektroni resurs] <http://www.mof.gov.ua/>
2. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. URL: <https://www.bank.gov.ua>
3. Pro Natsionalnyi bank Ukrainy: Zakon Ukrainy [About the National Bank of Ukraine: Law of Ukraine] vid 20 travnia 1999 r. № 679- KhIV /Verkhovnoi Rady Ukrainy URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
4. *Bankivska sistema: navch. posibn.* [Banking System: Study Guide] /ukl. Nikiforov P.O., Hladchuk O.M., Marych M.H., Fedyshyn M.P., . Chernivtsi: Cherniv.Un-t im. Yu.Fedkovycha, 2023, P. 224.
5. Bereslavskaya O.I. *Mizhnarodni rozrakhunki i valiutni operatsii: navch. posibnyk* [International settlements and currency transactions: a textbook.]. Irpin, Universytet DFS Ukrainy, 2019, P. 378
6. Zhavoronok A.V. *Dyversyfikatsiya bankivskykh posluh: faktorni vplyv* [Diversification of banking services: factor impact.]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist]. 2016. no 12.1. pp. 739–744.
7. Zianko, V. V. *Mizhnarodni rozrakhunki i valiutni operatsii: navchalnyi posibnyk* [International Settlements and Currency Transactions: A Textbook] / Zianko V. V., Yepifanova I. Yu., Melnychuk D. P. – Vinnytsia : VNTU, 2021. – P.106
8. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv: dani ofitsiinoho сайту Minfin [Main indicators of bank activity: data from the official website of the Ministry of Finance] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
9. Pokaznyky bankivskoi diialnosti: dani ofitsiinoho сайту NBU [Banking indicators: data from the official NBU website] [Elektronnyi resurs].- Rezhym dostupu: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593

Надійшла (received) 02.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yurieva Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurieva@khpi.edu.ua

*О.М. ГУЦАН***ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНОЇ
КВАЛІМЕТРИЧНОЇ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПОНЕНТ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІШНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У представлений науковій статті здійснено подальше вивчення важливого елементу успішної економічної діяльності та кадрового забезпечення підприємства – бренду роботодавця. На основі аналізу виділено, що існує істотна багатогранність наукових досліджень присвячених можливим інструментам оцінки бренду роботодавця, при цьому, в контексті дослідження, зроблено висновок що саме оцінці мотиваційно-орієнтованих компонент не приділялася певна увага. В рамках дослідження запропоновано використовувати у якості ефективного інструменту оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця кваліметричний факторно-критеріальний підхід. На основі авторського бачення та удосконалення здійснено формування алгоритму кваліметричної факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця. Адаптований, з урахуванням авторської точки зору, загальноприйнятий кваліметричний інструментарій оцінки дозволить отримати кількісні оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент та надати якісні та комплексні рекомендації менеджменту підприємства щодо підвищення рівня привабливості на ринку праці і зможе забезпечити високі економічні результати у перспективі. Пропонується в рамках факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця виділяти шість основних етапів, а саме: виокремлення мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів), розробка ступеня вагомості факторів, формування критеріїв оцінку прояву компонент, розробка анкети та заповнення її респондентами, обробка даних щодо оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент та розрахунок комплексної оцінки, аналіз отриманих результатів та розробка пропозицій для адміністрації підприємства. Для кожного етапу запропоновано змістовне наповнення у відповідності до обраної специфіки дослідження з метою більш широкого практичного застосування на вітчизняних підприємствах. Удосконалений інструментарій кваліметричної факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця може надати відчутний ефект від провадження та дозволить покращити кадрове забезпечення підприємства та стане запорукою його економічного розвитку

Ключові слова: дослідження; бренд; роботодавець; кадри; підприємство; розвиток; ринок праці; імідж; аналіз; систематизація; компоненти; кваліметрія; фактори; критерії; оцінка

*О. HUTSAN***THEORETICAL BASIS FOR THE FORMATION OF A FACTOR-CRITERION QUALIMETRIC
EVALUATION OF MOTIVATION-ORIENTED COMPONENTS OF THE EMPLOYER'S BRAND AS
AN IMPORTANT FACTOR IN THE SUCCESSFUL ECONOMIC ACTIVITY AND STAFFING OF
THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

The article provides a scientometric systematisation of the concept of 'employer brand' with a view to its deeper study and maximum practical application. The article presents a research study of an important element of successful economic activity and human resources of an enterprise - the employer brand. Based on the analysis, it is identified that there is a significant diversity of scientific research on possible tools for assessing the employer brand, and, in the context of the study, it is concluded that no attention has been paid to the assessment of motivationally oriented components. In the context of the study, the author proposes to use the qualimetric factor-criterion approach as an effective tool for assessing the motivationally oriented components of the employer brand. On the basis of the author's vision and improvement, an algorithm for qualimetric factor-criterion evaluation of the motivation-oriented component (factors) of the employer brand is formed. Adapted, taking into account the author's point of view, the generally accepted qualimetric assessment toolkit will allow to obtain quantitative estimates of motivation-oriented components and provide qualitative and comprehensive recommendations to enterprise management to increase the level of attractiveness in the labor market and will be able to provide high economic results in the future. It is proposed to allocate six main stages within the methodology of factor-criterion evaluation of the motivationally-oriented components (factors) of the employer brand, such as: allocation of motivationally-oriented components (factors), development of the degree of weight of the factors, formation of criteria for evaluating the manifestation of the components, development of a checklist and filling it out by respondents, processing data on the evaluation of motivationally-oriented components and calculation of a comprehensive assessment, analysis of the results and development of proposals for the administration of enterprise. For each stage, the author proposes content in accordance with the chosen specifics of the study with a view to wider practical application at domestic enterprises. An improved toolkit for qualimetric factor-criterion evaluation of motivation-oriented component(s) of the employer's brand can have a tangible effect on the production and will improve the staffing of the enterprise and will become the key to its economic development

Keywords: research; brand; employer; personnel; enterprise; development; labor market; image; analysis; systematization; components; qualimetry; factors; criteria; assessment

Вступ. Існування діючих підприємств, в сучасних ринкових умовах економіки України, потребує значної кількості актуальної інформації для адміністративно-управлінського апарату з метою прийняття вчасних, раціональних і обґрунтованих рішень і забезпечення ефективного економічного існування підприємства, підтримання належного рівня прибутковості, утримання та розширення долі ринку, забезпечення задоволеності споживачів продукцією та послугами фірми. Самі такі якісні та вчасні рішення менеджменту компанії, отримані на основі відповідної інформації, забезпечують та підтримують на належному рівні конкурентні переваги конкретного підприємства.

Необхідно зауважити, що однією з ключових переваг сучасного успішного підприємства, у поточних мінливих економічних умовах, можливо вважати персонал підприємства, які на основі плідної щоденної праці, реалізації власних компетентностей та потенціалу формують здобутки підприємства. А, відповідно, заходи з забезпечення підприємства кадрами, формування та підтримка лояльності та позитивного сприйняття кадрами як у довгостроковій так і короткотерміновій перспективі, можливо вважати не від'ємною та обов'язковою частиною успішної кадрової політики.

Отже, як наслідок, отримання інформації щодо рівня лояльності до компанії, знання загальної

© О.М. Гуцан, 2025

картини причинно-наслідкових зв'язків щодо обрання індивідуумами тої чи іншої компанії, прийняття рішення щодо подальшої роботи чи його зміни, в необхідному обсязі і в необхідний час, дозволяє вчасно вносити корективи в соціально-економічну політику та заходи тим самим формуючи та підтримуючи позитивне сприйняття підприємства працівниками як поточними так і потенційними, тобто формуючи та розвиваючи власний бренд роботодавця.

Аналіз стану питання. Сталість розвитку та економічна успішність підприємства, у сучасних мінливих умовах, в значному ступені залежить від якості, відданості підприємству та його політиці трудових ресурсів – одно з головних рушійних важелів його економічних успіхів.

Отже, наявність ефективної кадрової політики, комплексної та ефективної системи по роботі з кадрами (як у розрізі приваблення та забезпечення організації в необхідній кількості та якості персоналу з ринку праці, так і в підтриманні високого рівня лояльності найбільш досвідчених та компетентних поточних працівників) повинно бути не від'ємною частиною загальної політики підприємства та трансливатися як на внутрішнє так і зовнішнє середовище. Саме такий вектор дії організації забезпечить можливість доступу до інформації щодо політики кадрів та їх обізнаності в цьому контексті, що може позитивно сказатися на позитивному рішенні потенційного або поточного працівника щодо обрання того чи іншого підприємства.

Саме виходячи з вище означеного контексту постає необхідність здійснення оцінки рівня сприйняття трудовими ресурсами привабливості компанії як відповідального роботодавця – тобто оцінки елементів його бренду, а саме його мотиваційно-орієнтованих компонент, як ключових факторів обрання того чи іншого робочого місця.

Отже, подальша розробка та розвиток теоретичних, методичних, практичних аспектів оцінки елементів бренду роботодавця, як ключової компоненти економічної діяльності сучасного підприємства в контексті кадрового забезпечення та утримання кадрового ядра, є актуальним прикладним науковим та методичним завданням та потребує подальшого удосконалення.

Мета роботи. Метою роботи є розробка удосконаленого науково-методичного підґрунтя оцінки системи мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця з метою розширення спектру можливостей практичного застосування на вітчизняних фірмах та поліпшення якості прийняття управлінських та економічних рішень менеджментом підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Понятійне, структурно-логічне осмислення феномену, що досліджується - бренду роботодавця, здійснювалося багатьма вченими та дослідниками. Так, серед закордонних вчених можливо виділити вагомий здобуток Амблера і Барроу [1] та Б. Мінчінгтона [2], дослідження яких можливо вважати базовими в зазначеному напрямку. Також

істотним можливо вважати і вклад вітчизняних науковців і дослідників в зазначений напрям. Серед таких фахівців можливо виокремити роботи Джулай М.В. [3], Цимбалюк С.О. [4] та інших [5-7].

Щодо оцінки бренду роботодавця – то певні напрямки та елементи розроблялися в роботах таких фахівців як Гонтарева І.В. [5], Білорус Т.В. [8], Сорока О.В. [9] та інших. Необхідно зазначити, що не зважаючи на істотну багатогранність наукових досліджень присвячених можливим інструментам оцінки бренду роботодавця, саме оцінці мотиваційно-орієнтованих компонент не приділялася певна увага.

Отже, формування та подальший розвиток інструментарію оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця потребує подальшого опрацювання, що дозволить забезпечити економічний розвиток підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Застосування у практичній діяльності оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця потребує формування логіко-послідовного алгоритму дій та опису відповідного прикладного (статистичного, математичного, тощо) інструментарію, який дозволить отримати кількісний вимір сприйняття того чи іншого параметру, відслідкувати зміни в оцінці кадрами, побачити певні тенденції та невілювати або запобігти негативним наслідкам щодо зміни рівня привабливості фірми на ринку праці.

На наш погляд, ефективним інструментом оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця може стати застосування кваліметричного факторно-критеріального підходу. Обрання саме цього інструменту обґрунтовується двома основними контекстами. По-перше, з практичної точки зору: є досить простим та не потребує істотної додаткової підготовки фахівців які будуть його застосовувати; дає можливість формалізувати і автоматизувати розрахункові дії що прискорює обробку даних, їх оцінку та дозволяє пришвидшити прийняття рішень, виконання необхідних дій та мінімізувати витрати на цей напрям. По-друге, з методичної точки зору: кваліметрична оцінка, у відповідності до сучасного розуміння, це інструмент кількісного вимірювання якісних властивостей предмета дослідження на основі відповідних алгоритмів через порівняння виявленого стану критерія оцінки об'єкта з певним іншим параметрами (попереднім, бажаним, нормативним, тощо); кваліметричні факторно-критеріальні оцінки базуються на системному підході, через розчленування параметрів вивчення об'єкта на певні блоки – елементи тим сам вивчаючи їх в певній взаємопов'язаній сукупності через структурування на такі логіко-аналітичні рівні як параметри (базові характеристики), фактори (детальні характеристики) та критерії (основа вимірювання та порівняння), що цілком відповідає критеріям нашого дослідження.

Тож, на наш погляд та з урахуванням направленості дослідження, побудований автором загальний алгоритм та етапність кваліметричної факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-

орієнтованих компонент бренду роботодавця з урахуванням особливостей кваліметрії викладених в [10-11] та загальної послідовності логіки оцінки бренду роботодавця зазначених в [5] може виглядати наступним чином:

Етап 1. Дослідження, виокремлення та опис базових мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця для обраного підприємства. На цьому етапі здійснюється логіко-аналітичні дії дослідником щодо бренду роботодавця у контексті розгляду цілісної системи та політики кадрового забезпечення. Тобто здійснюється дослідження та виокремлення можливих факторів привабливості компанії на ринку праці. Необхідно зазначити що декомпозиція сукупності факторів може мати суцільно індивідуальний та комбінаторний характер для кожного підприємства, що досліджується і навіть змінюватися з плином часу під дією зовнішніх та внутрішніх чинників.

Можливий перелік мотиваційно-орієнтованих компонент, з урахуванням загального напрямку, виконувався автором в рамках дослідження бренду роботодавця у кадрово-мотиваційному контексті та дозволив виділити такі компоненти як: матеріальна; не матеріальна; соціальна; культурна; професійно-кваліфікаційна; функціонально-фізіологічна; психологічна компонента. Як зазначалося вище, це перелік факторів (x_i) не є вичерпним та може бути як доповнений так і скорчений та віддзеркалює авторське бачення досліджуваної проблеми в контексті кадрової забезпеченості та привабливості та може бути інтерпретований так:

$$x_i = 1 \dots g \quad (1)$$

де x_i – можливий перелік факторів (елементів) оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця;

g – кількість мотиваційно-орієнтованих факторів;

Етап 2. Встановлення вагомості мотиваційно-орієнтованих факторів. На цьому етапі оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця доцільним, з нашої точки зору, є визначитися зі ступенем важливості того чи іншого фактору з точки зору віддзеркалення привабливості того чи іншого елементу для потенційних (поточних) кадрових ресурсів. У відповідності до загальної логіки здійснення розрахунків у кваліметричних інструментах оцінки та проєкціонування на наше дослідження, надання вагомості (α) також пропонується здійснювати в долях одиниці дотримуючись логіки позначеної на залежності 2:

$$\alpha_i = \sum_{j=1}^g B_{x_j} = 1 \quad (2)$$

де B_{x_j} – надана оцінка i -х елементів (факторів) мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця, доля одиниці;

Привласнення такої вагомості, на наш погляд, може здійснюватися за допомогою широкого переліку відомих прикладних інструментів. Наприклад, для цього можна застосувати як експертні (простої експертної оцінки, погодженої експертної думки (у разі дослідження декількох експертів), метод

попарного порівняння, тощо) так і статистичні підходи (через дослідження аналізу суми витрат підприємства на заходи які можуть бути віднесені до тої чи іншої компоненти та виявлення сумарної структури витрат у відсотковому (а, відповідно можливості переведення у долі одиниці) вигляді. На наш погляд, ці методи є найбільш доречними у практичному застосованні. Використання того чи іншого методу залежить від компетентностей фахівця що здійснює оцінку, поставлених завдань та обмежень (у тому числі часових та фінансових).

Етап 3. Розробка критеріїв оцінки прояву факторів мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця (x_{ij}) та формування оціночних шкал. На цьому етапі необхідним є опрацювання та чітке градування оціночного судження (βx_{ij}) працівника (поточного/потенційного) щодо прояву того чи іншого елементу в кадровій і загальній політиці компанії. Теоретично, таких βx_{ij} градацій можливо виділити досить велику кількість (у тому числі і не обмежену, тобто $j=\infty$):

$$\beta_{x_{ij}} = 1 \dots \infty \quad (3)$$

З точки зору практичного застосування цієї залежності виглядає сумнівним, оскільки кількість критеріїв на рівні 1-2 параметри не дозволить отримати якісне відношення суб'єкта до тої чи іншої компоненти, а велика кількість параметрів оцінки ускладнить отримання оцінки, підвищить витрати на проведення оцінки або взагалі унеможливить її. Тому з розгляду, на нашу думку, цей варіант доцільним є виключити.

На наш погляд, цілком достатнім і оптимальним є виділення від 3 до 5 оціночних суджень щоб отримати розуміння потенційного респондента щодо факторів що його приваблюють у цій компанії. Отже, це можливо формалізувати у вигляді залежності 4:

$$\text{opt} \beta_{x_{ij}} = \begin{pmatrix} \beta_{x_{ij}}^{\min} = 3 \\ \beta_{x_{ij}}^{\max} = 5 \end{pmatrix} \quad (4)$$

Шкалування. Щодо встановлення шкал оцінювання, то тут дослідником може бути застосоване широкий діапазон варіантів оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця, наприклад: шкала у долях одиниці, шкала від 1 до 10 балів, шкала від 1 до 100 балів, тощо. Тобто респондент на основі свого відношення бути надавати відповідній якісній ознаці зазначений відповідним балом ($Z_{\beta_{x_{ij}}}$). Що можливо інтерпретувати наступним чином:

$$Z_{\beta_{x_{ij}}} = 0 \dots 1 \quad (5)$$

або

$$Z_{\beta_{x_{ij}}} = 1 \dots 10 \quad (6)$$

або

$$Z_{\beta_{x_{ij}}} = 1 \dots 100 \quad (7)$$

Етап 4. Формування анкети-опитувальника оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент бренду роботодавця та надання її для відповідей представникам трудових ресурсів (поточним

працівникам та представникам з ринку праці). Таку анкету доцільно формувати у табличному або тестовому вигляді зі структурованими і стандартизованими питаннями щодо відношення і оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент. Анкети з ринку праці доцільно формувати у вигляді анонімного опитувальника. Щодо поточних працівників, то тут можливі, на наш погляд, 2 варіанти: а) якщо метою є виявлення мотиваційно-орієнтованих компонент конкретного працівника з метою з'ясування відношення індивідуума до цього питання – то така анкета цілком може бути і поіменна з гарантуванням суб'єкту факту що його відповіді будуть застосовуватися лише для зазначеного напрямку дослідження і не будуть розголошені; б) для отримання загальної та усередненої інформації по підрозділу (підприємству) – таку анкету можливо формувати і анонімною.

При формуванні такого опитувальника цілком логічно дотримуватися і загальних правил побудови анкет прийнятих в соціологічних дослідженнях (привітальне слово, порядок заповнення, подяка за участь, тощо).

Інструментами проведення такого опитування можуть бути: 1) застосування інтерв'ювання як засобу персонального спілкування з метою формування картини відношення конкретного суб'єкту опитування до підприємства, 2) застосування власне

анкетування як засобу отримання масиву інформації від великої кількості людей. У разі застосування останнього виду ключовими технологіями проведення такого заходу можуть стати: а) надання друкованих анкет (як для внутрішніх так і зовнішніх представників (у разі проведення кадрових, соціальних, профорієнтаційних заходів з фізичною зустрічєю), б) застосовування мережових та хмарних технологій для анкетування (для внутрішніх суб'єктів опитування можуть бути застосовані внутрішньо-корпоративне середовище, а для зовнішніх – загально розповсюджені інструменти (наприклад, Google форми, соціальні мережі, різні месенджери, тощо), в) також може бути застосоване спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку (наприклад, телефону, наприклад по базі поданих до підприємства резюме).

Етап 5. Розрахунок комплексної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця та підсумкової інтегральної оцінки. З урахуванням загальних підходів та спрощення оцінки та формалізації результатів комплексної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця та підсумкової інтегральної оцінки формується фахівцем кваліметрична факторно-критеріальна матриця за структурою таблиці.

Таблиця - Кваліметрична факторно-критеріальна матриця оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця

Мотиваційно-орієнтовані компонент (факторів) бренду роботодавця (x_i)	Вагомість компоненти, (α_i)	Критерії оцінки (оціночні судження), $\beta_{x_{ij}}$	Значущість критерія оцінки (доля одиниці, бали), $Z_{\beta_{x_{ij}}}$
x_1	α_1	$\beta_{x_{1j}}$ $\beta_{x_{2j}}$ $\beta_{x_{ij}}$	$Z_{\beta_{x_{1j}}}$ $Z_{\beta_{x_{2j}}}$ $Z_{\beta_{x_{ij}}}$
x_2	α_2	$\beta_{x_{1j}}$ $\beta_{x_{2j}}$ $\beta_{x_{ij}}$	
x_3	α_3		
...	...		
...	...		
x_i $i=1 \dots g$	α_i	$\beta_{x_{1ij}}$ $\beta_{x_{2ij}}$ $\beta_{x_{ij}}$	

Отже, базуючись на вище зазначеному кваліметрична факторно-критеріальна оцінка окремої мотиваційно-орієнтованої компоненти (фактору)

бренду роботодавця (KO_i) можливо буде розрахувати за допомогою залежності 8:

$$KO_i = \alpha_i \times Z_{\beta_{x_{ij}}} \quad (8)$$

Підсумкова оцінка мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця (KO_i^Σ) у відповідності до логіки кваліметричного підходу буде розраховуватися допомогою залежності 9:

$$KO_i^\Sigma = \sum_{i=1}^g KO_i \quad (9)$$

Етап 6. Інтерпретація та аналіз результатів. На цьому етапі необхідно здійснювати аналіз отриманих результатів окремих мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця та підсумкової інтегральної оцінки у динаміці за декілька періодів, формувати на основі опрацювання окремих опитувальників та анкет через їх систематизацію загальної (середньої) картини по підрозділу/підприємству/ внутрішньому та зовнішньому середовищу та надавати відповідні рекомендації адміністрації підприємства у разі виявлення проблемних зон, зон істотних відхилень тощо з метою прийняття ними відповідних рішень задля покращення сприйняття кадрами та підвищення рівня їх лояльності.

Систематизовані етапи здійснення кваліметричної факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця наведено на рисунку.

Представлений рисунок надає фахівцям-практикам чітку алгоритмізацію послідовності комплексу дій які необхідно з організувати і виконати для отримання

кількісного вимірювання і подальшої оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця і надання рекомендацій адміністрації підприємства щодо посилення рівня привабливості компанії за певними критеріями на ринку праці.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити розробку удосконаленого механізму оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця, як важливого елементу економічного розвитку підприємства та адаптивного інструменту оцінки рівня привабливості підприємства на ринку праці з метою забезпечення кадрами на перспективу. В якості базового інструментарію оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця запропоновано застосовувати кваліметричний факторно-критеріальний підхід.

Вибір саме цього інструменту (як наслідок, адаптація його до аспекту дослідження, розробка особливостей, з урахуванням авторської точки зору, змістовно-методичного наповнення) обґрунтовується широкими можливостями застосування на практиці, на діючих підприємствах, через відносну не високу трудомісткість запровадження, необхідності наявності базових економіко-математичних знань фахівця що проводить таке дослідження, відносно не високими витратами на здійснення.

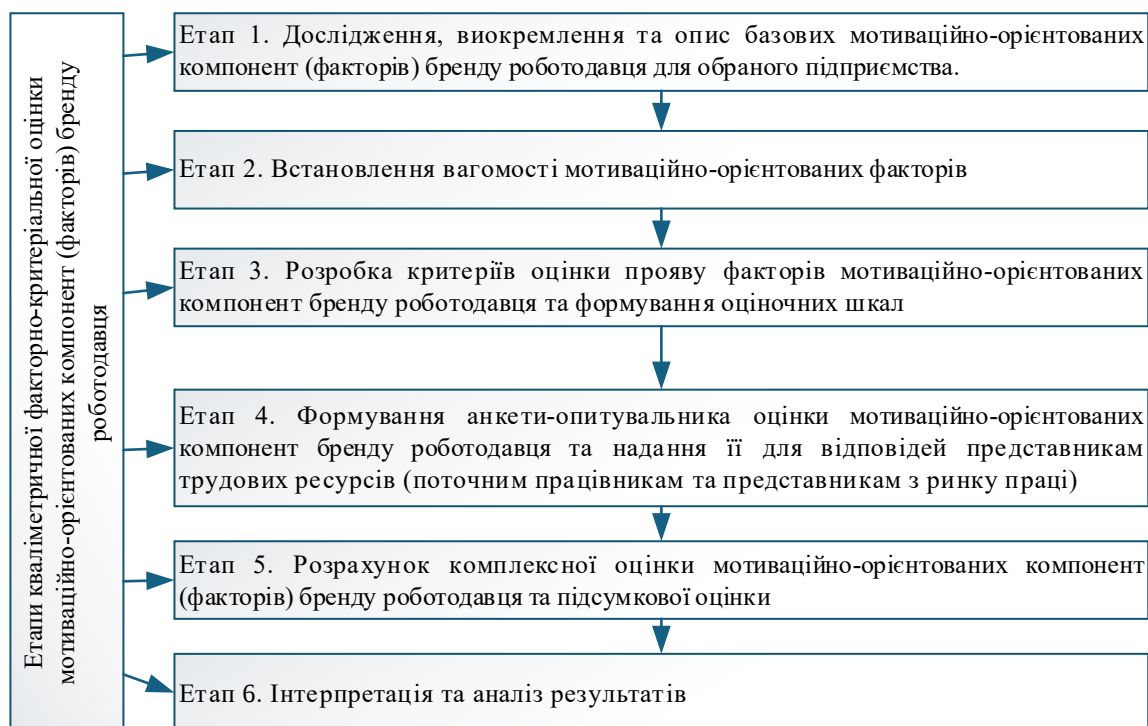


Рис. – Загальна схема здійснення кваліметричної факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця (адаптовано та удосконалено автором)

Виходячи з вище зазначеного розширено методичні та практичні можливості формування, оцінки та подальшого розвитку позитивного бренду роботодавця з практичної точки зору. Застосування запропонованої схема здійснення кваліметричної

факторно-критеріальної оцінки мотиваційно-орієнтованих компонент (факторів) бренду роботодавця надасть позитивний ефект від провадження на вітчизняних підприємствах та дозволить покращити кадрове забезпечення

підприємства та стане запорукою його економічного розвитку.

Список літератури

- Ambler T., Barrow S. The employer. The Journal of Brand Management. 1996. No. 4 (3). P. 185–206. DOI:
- Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Torrens, S. Aust.: Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
- Джулай М.В., Федюлова І.В., Болотіна І.М. Аналіз бренду роботодавця для молоді. / М.В. Джулай, , І.В. Федюлова, І.М. Болотіна, // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2022. - № 1(13(115)), С.80–91. Режим доступу до ресурсу: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/252549>
- Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці / С.О. Цимбалюк // Ринок праці та зайнятість населення. - 2016. - №1. С.21-25. Режим доступу до ресурсу: i
- Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній / І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко // Соціальна економіка. – 2019. - № 58. – С. 59-69
- Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15.
- Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. / Г.І. Писаревська, Н.В. Аграмакова, А.В. Семенченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2019. - Вип. 33. С.177-180.
- Білорус Т.В., Зінченко С.О. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного спресс-аналізу / Т.В. Білорус, С.О. Зінченко // Економіка та суспільство. – 2024. - №59. Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3396>
- Сорока О.В., Красовська К.В. HR-бренд: сутність та стан в Україні / Сорока О.В., Красовська К.В. // Економіка і організація управління. – 2016. - №3. С.293-301. Режим доступу до ресурсу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2898>
- Дмитренко Г.А., Шарпатова Є.А., Максименко Т.М. Мотивація та оцінювання персоналу: Навчальний посібник. - К.: МАУП, 2002. - 248 с.:
- Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст [Електронний ресурс] : електрон. посібник / Г.А. Дмитренко [та ін.] ; Наук.-метод. центр вищ. та фах. передвищ. освіти. - Київ : [б. в.], 2018 - Режим доступу до ресурсу: <https://vukladach.pp.ua/MyWeb/manual/pedagogika/kvalimetriia/zmist/zmist.htm>
- Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Torrens, S. Aust.: Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
- Dzhulaj M.V., Fedulova I.V., Bolotina I.M. Analiz brendu robotodavcy dlya molodi. [Employer brand analysis for youth.] / M.V. Dzhulaj, , I.V. Fedulova, I.M. Bolotina, // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2022. - no. 1(13(115)), pp.80–91. Rezhy'm dostupu do resursu: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/252549>
- Cy'mbalyuk S.O. Formuvannya brenda robotodavcy na ry'nku praci [Forming an employer brand in the labor market] / Ry'nok praci ta zajnyatist' naselennya. [Labor market and employment] - 2016. - no. 1. pp. 21-25. Rezhy'm dostupu do resursu: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a0335c3e-c0b1-4011-b9c9-262727c98ebc/content>
- Gontareva I.V., Tymoshenko K.A. Metody'chny'j pidxid do analizu brenda robotodavcy na pry'kladi IT-kompanij [Methodical approach to employer brand analysis using the example of IT companies] // Social'na ekonomika [Social economy]. – 2019. – no. 58. – pp. 59-69
- Sardak O.V. Osobly'vosti upravlinnya HR-brendom pidpry'emstv v umovax ry'nkovoy ekonomiky' [Features of HR brand management of enterprises in a market economy]. Naukovy'j visny'k NLTU Ukrainy' [Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine]. – 2011. – no issue 21.15.
- Py'sarevs'ka G.I., Agramakova N.V., Semenchenko A.V. HR-brendy'ng yak skladova biznes strategiyi pidpry'emstva. [HR branding as a component of the company's business strategy] / G.I. Py'sarevs'ka, N.V. Agramakova, A.V. Semenchenko // Naukovy'j visny'k Xerson's'kogo derzhavnogo universy'tetu. [Scientific Journal of Kherson State University]. - 2019. - no.33. pp.177-180.
- Bilorus T.V., Zinchenko S.O. Formuvannya strategiyi rozvy'tku brendu robotodavcy organizaciyi na osnovi dy'namicznogo space-analizu. [Formation of the employer's employer brand development strategy based on dynamic Space Analysis]. Ekonomika ta suspil'stvo. [Economy and society]. – 2024. - no. 59. Rezhy'm dostupu do resursu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3396>
- Soroka O.V., Krasovs'ka K.V. HR-brend: sutnist' ta stan v Ukraini [HR-brand: its essence and status in Ukraine]. Ekonomika i organizaciya upravlinnya. [Economics and management organization] . – 2016. - no. 3. pp. 293-301. Rezhy'm dostupu do resursu: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2898>
- Dmy'trenko G.A., Sharapatova Ye.A., Maksy'menko T.M. Moty'vaciya ta ocinyuvannya personalu. Navchal'ny'j posibny'k. [Motivating and evaluating staff: A study guide]. - K.: MAUP, 2002. - 248 p.
- Kvalimetriya v upravlinni: humanisty'chny'j kontekst [Elektronny'j resurs] : elektron. posibny'k [Qualimetry in management: humanistic context [Electronic resource]: electronic manual] / G.A. Dmy'trenko [ta in.] ; Nauk.-metod. centr vy'shh. ta fax. peredvy'shh. osvity'. - Ky'yiv : [b. v.], 2018 - Rezhy'm dostupu do resursu: <https://vukladach.pp.ua/MyWeb/manual/pedagogika/kvalimetriia/zmist/zmist.htm>

References (transliterated)

- Ambler T., Barrow S. The employer. The Journal of Brand Management. 1996. No. 4 (3). pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Надійшло (received) 04.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Олександр Миколайович (Hutsan Oleksandr) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: Oleksandr.Gutsan@khpi.edu.ua.

О. М. НАУМЕНКО, О.І. ЛИННИК

ФЕДЕРАЛЬНА РЕЗЕРВНА СИСТЕМА США: ЇЇ РІЛЬ В ЕКОНОМІЧНОМУ ЖИТТІ КРАЇНИ ТА ВПЛИВ НА ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ СВІТУ

У статті розглядається роль Федеральної резервної системи США як ключового елемента економічної політики Сполучених Штатів та важливого чинника впливу на глобальну валютно-фінансову систему. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого розуміння складних механізмів, за допомогою яких ФРС здійснює регулювання грошово-кредитної сфери, забезпечує макроекономічну стабільність, реагує на кризові явища та формує очікування учасників фінансових ринків у межах і поза межами США. Особлива увага приділяється ролі ФРС у контексті сучасних глобальних викликів — таких як посилення інфляційного тиску, зростання геополітичної нестабільності, кризи фінансової ліквідності, зміни у структурі міжнародних резервів, а також розвиток цифрових валют. Метою дослідження є системний аналіз інституційної побудови, основних функцій та ключових монетарних інструментів Федеральної резервної системи, а також оцінка масштабів і напрямів її впливу на внутрішні економічні процеси в США та трансграничний вплив на валютно-фінансову динаміку у світі. Основними завданнями дослідження визначено: історичний огляд етапів створення та еволюції ФРС; вивчення її сучасної інституційної структури (зокрема, ролі Ради керуючих, регіональних банків та FOMC); аналіз практики монетарного регулювання в умовах економічних коливань; розкриття впливу рішень ФРС на глобальні капітальні потоки, курси валют та інфляційні процеси у країнах з різним рівнем економічного розвитку. Методологічно дослідження ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального та порівняльного аналізу, а також на обробці статистичних даних з авторитетних відкритих джерел, таких як ФРБ Сент-Луїса, МВФ, БЕА та Бюро статистики праці США. У фокусі роботи — діяльність Федерального комітету з операцій на відкритому ринку (FOMC), зокрема його рішення щодо облікової ставки, що є потужним сигналом для світових фінансових ринків, інституційних інвесторів, центробанків країн з економікою, що розвивається, а також держав, валютна стабільність яких залежить від динаміки долара США. За результатами дослідження встановлено, що ФРС не лише виконує класичні функції центрального банку, такі як контроль за інфляцією та стабільність банківської системи, а й відіграє роль глобального монетарного координатора. Через домінування долара в міжнародних розрахунках та резервних активах, політика ФРС здатна формувати світові монетарні умови незалежно від позицій інших країн. Це посилює міжнародну значущість ФРС, але водночас породжує виклики для економік, що мають високий рівень зовнішньої вразливості.

Ключові слова: федеральна резервна система; монетарна політика; інфляція; облікова ставка; FOMC; фінансова стабільність; економіка США; глобальні фінанси

О. NAUMENKO, O. LYNNYK

FEDERAL RESERVE SYSTEM OF THE USA: ITS ROLE IN THE COUNTRY'S ECONOMIC LIFE AND INFLUENCE ON THE GLOBAL MONETARY AND FINANCIAL SYSTEM

The article explores the role of the Federal Reserve System (Fed) of the United States as a key component of U.S. economic policy and a major factor influencing the global monetary and financial system. The relevance of the study is driven by the need for a deeper understanding of the complex mechanisms through which the Fed regulates the monetary sector, ensures macroeconomic stability, responds to crisis phenomena, and shapes market expectations both domestically and internationally. Special attention is paid to the Fed's actions in the context of contemporary global challenges, including rising inflationary pressures, increasing geopolitical instability, financial liquidity crises, shifts in the structure of international reserves, and the emergence of central bank digital currencies (CBDCs). The purpose of the research is to provide a systematic analysis of the Fed's institutional framework, core functions, and key monetary instruments, as well as to assess the scale and directions of its impact on domestic economic processes in the United States and on cross-border dynamics within the global monetary and financial system. The primary objectives of the study include a historical overview of the Fed's creation and evolution; examination of its modern institutional architecture (particularly the roles of the Board of Governors, regional Reserve Banks, and the Federal Open Market Committee); analysis of monetary regulation practices under conditions of economic volatility; and identification of the Fed's influence on global capital flows, exchange rate fluctuations, and inflationary trends across economies with varying levels of development. Methodologically, the study employs structural-functional and comparative analysis approaches, along with statistical data processing from authoritative open sources such as the Federal Reserve Bank of St. Louis, the International Monetary Fund (IMF), the U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), and the Bureau of Labor Statistics (BLS). The paper focuses on the activity of the Federal Open Market Committee (FOMC), particularly its interest rate decisions, which act as powerful signals for global financial markets, institutional investors, central banks in emerging economies, and countries whose currency stability depends on the U.S. dollar's trajectory. The findings of the study demonstrate that the Federal Reserve not only fulfills the classical functions of a central bank—such as inflation control and financial system oversight—but also plays the role of a global monetary coordinator. Due to the U.S. dollar's dominance in international settlements and reserve assets, Fed policy can set global monetary conditions regardless of the policy stances of other nations. This greatly enhances the Fed's international significance but also generates systemic risks for economies with a high level of external financial vulnerability.

Keywords: federal Reserve System; monetary policy; inflation; interest rate; FOMC; financial stability; US economy; global finance

Вступ. Федеральна резервна система США (ФРС) відіграє ключову роль у функціонуванні економіки не лише Сполучених Штатів, а й усього світу. Вона була створена понад сто років тому як відповідь на часті банківські кризи та потребу в централізованому контролі над грошово-кредитною сферою. Сьогодні ФРС є впливовим фінансовим інститутом, який визначає напрямки монетарної політики, контролює грошову масу, забезпечує стабільність банківської системи та має значний вплив на міжнародні фінансові ринки. За останні десятиліття значення ФРС у глобальній валютно-фінансовій системі тільки зросло. Будь-які її рішення — наприклад, підвищення

або зниження ключової ставки — викликають реакцію не лише в американській економіці, а й у фінансових системах багатьох країн світу. Це пов'язано з тим, що долар США залишається головною резервною валютою, а більшість міжнародних розрахунків здійснюється саме в доларах. У сучасних умовах, коли світова економіка стикається з новими викликами — такими як нестабільність на енергетичних ринках, інфляційні коливання, зміни в геополітичному середовищі — дії ФРС дедалі більше цікавлять аналітиків, інвесторів і уряди інших країн. Це пояснює підвищений інтерес до аналізу функцій та рішень ФРС, а також до оцінки

їх впливу на економіку США та валютно-фінансову ситуацію у світі.

Аналіз стану наукового вивчення проблеми. Питання функціонування та впливу Федеральної резервної системи США (ФРС) є предметом інтенсивного дослідження у світовій та українській економічній науці. Теоретичне осмислення ролі центральних банків у забезпеченні макроекономічної стабільності бере початок з класичних праць М. Фрідмана, зокрема щодо кількісної теорії грошей та монетарного підходу до регулювання економіки. Подальший розвиток теорій монетарної політики отримав у працях Дж. Тейлора, який запропонував правило оптимального встановлення облікової ставки (Taylor, 1993), що дотепер слугує основою для аналітики рішень FOMC.

У сучасних дослідженнях особливу увагу приділено ролі ФРС у періоди кризових явищ. Так, Бліндер і Гілкріст (Blinder & Gilchrist, 2018) аналізують реакцію ФРС на глобальну фінансову кризу 2008–2009 років, розглядаючи ефективність програми «кількісного пом'якшення» (QE). У роботах Бернанке (Bernanke, 2020), колишнього голови ФРС, докладно описано внутрішні механізми ухвалення рішень у межах кризового управління. У контексті транснаціонального впливу американської монетарної політики особливу роль відіграють дослідження, що аналізують так звану «доларову гегемонію». Зокрема, Гітчінс (Hitchens, 2021) та Рей (Rey, 2015) вказують на те, що політика ФРС має наслідки, що виходять далеко за межі США, породжуючи «глобальний фінансовий цикл», незалежний від національної політики центральних банків інших країн.

В українському науковому дискурсі проблематика діяльності ФРС висвітлюється переважно в контексті глобалізації фінансових ринків. Наприклад, у працях О. Кузьміної та Л. Прокопенка розглянуто передумови та наслідки зміни монетарної політики ФРС для валютного курсу гривні, інфляції та потоків інвестицій в Україну. Попри значний обсяг досліджень, в українській економічній науці залишається недостатньо системних праць, які поєднують аналіз інституційного устрою ФРС, механізмів її впливу на внутрішню економіку США та зовнішньої проєкції її рішень на глобальні фінансові ринки. Саме це й зумовлює необхідність поглибленого аналізу сучасного стану та стратегічної ролі ФРС у світовій валютно-фінансовій архітектурі.

Аналіз інституційної структури Федеральної резервної системи США. Федеральна резервна система (ФРС) США — одна з найвпливовіших центральних банківських установ у світі, яка має складну, багаторівневу організаційну будову. Її створення у 1913 році відповідно до Федерального закону про резерв (Federal Reserve Act) стало відповіддю на низку фінансових криз, що виявили слабкість тодішньої банківської системи. Головна мета ФРС полягає в забезпеченні стабільності грошово-кредитної системи, підтримці повної зайнятості, стриманні інфляції та довгострокових помірних процентних ставок. Її інституційна структура поєднує риси як централізованого, так і

децентралізованого управління, забезпечуючи баланс інтересів федеральної влади, комерційного сектору та регіональних фінансових потреб.

Центральним органом ФРС є Рада керуючих (Board of Governors), розташована у Вашингтоні. До її складу входять сім членів, кожен з яких призначається Президентом США та затверджується Сенатом. Строк повноважень становить 14 років і є непоновлюваним, що забезпечує незалежність членів Ради від короткострокового політичного тиску. Голова та віце-голова Ради призначаються окремо строком на 4 роки. Рада керуючих відіграє ключову роль у формуванні монетарної політики країни: затверджує норми обов'язкового резервування, облікові ставки, контролює діяльність банків, а також бере участь у визначенні стратегічних напрямів фінансової політики.

Особливістю американської моделі є наявність 12 регіональних Федеральних резервних банків, які виконують функції центрального банку в межах визначених географічних округів. Серед них найбільшим і найвпливовішим є Федеральний резервний банк Нью-Йорка, оскільки він реалізує операції на відкритому ринку від імені всього Комітету. Кожен з банків має свою Раду директорів, яка формується за участі представників як урядових структур, так і приватного банківського сектору. Така децентралізована модель дозволяє враховувати специфіку економічного розвитку окремих регіонів США та забезпечує збалансоване врахування інтересів різних груп стейкхолдерів.

Інституційно найважливішим органом прийняття рішень щодо монетарної політики є Федеральний комітет з операцій на відкритому ринку (Federal Open Market Committee, FOMC). До його складу входять 7 членів Ради керуючих та 5 президентів регіональних резервних банків. Президент ФРБ Нью-Йорка є постійним членом Комітету, решта 4 голосуючих представників визначаються на ротаційній основі. FOMC приймає рішення щодо управління короткостроковими процентними ставками, обсягів купівлі-продажу державних цінних паперів та регуляції обсягів ліквідності на фінансовому ринку. Саме рішення FOMC щодо зміни ключової ставки (federal funds rate) найчастіше викликають коливання на ринках та впливають як на внутрішні, так і на глобальні економічні процеси.

Окрему увагу заслуговує питання незалежності ФРС, яка є принциповою рисою її інституційної моделі. Хоча ФРС створена рішенням Конгресу, вона не підпорядковується виконавчій владі та не зобов'язана погоджувати свої рішення з адміністрацією Президента. Водночас, для забезпечення прозорості та підзвітності, вона щороку подає звіт про свою діяльність Конгресу США, її голова виступає перед законодавцями, а фінансові звіти є публічними та регулярно проходять аудит. Такий баланс дозволяє гарантувати фаховий, а не політично вмотивований підхід до грошово-кредитної політики.

Аналіз впливу ФРС на економіку США. Федеральна резервна система відіграє ключову роль у

забезпеченні макроекономічної стабільності США, використовуючи інструменти монетарного регулювання. Серед основних цілей ФРС — стримування інфляції, забезпечення повної зайнятості, стабільність фінансової системи та помірні довгострокові відсоткові ставки. Її інструментарій включає політику облікової ставки, операції на відкритому ринку та регулювання резервних вимог.

Зміна облікової ставки (federal funds rate) є головним каналом впливу на ділову активність. Наприклад, підвищення ставки в 2022–2023 роках було відповіддю на інфляційний сплеск, спричинений порушеннями ланцюгів постачання та фіскальним стимулюванням. Цей крок призвів до подорожчання кредитів, уповільнення споживчої активності та охолодження ринку житла. Одночасно це допомогло стабілізувати інфляцію, яка у 2022 році сягала 9,1 % (за даними U.S. Bureau of Labor Statistics), а в другій половині 2023 — знизилася до 3,2 %.

Також ФРС активно впливає на рівень зайнятості. Під час пандемії COVID-19 у 2020 році система знизилу ставку до майже нульового рівня та розпочала програму кількісного пом'якшення (QE), викуповуючи державні та іпотечні облігації. Це дозволило уникнути затяжної рецесії та відновити ринок праці. У 2021–2022 роках рівень безробіття зменшився з пікових 14,7 % до довоєнних 3,7 %. Через контроль грошової маси та ліквідності банківської системи ФРС стабілізує фінансові ринки. Її роль особливо проявилася під час кризи 2008 року, коли вона виступила кредитором останньої інстанції та запровадила програми екстреного фінансування, що врятували ключові банки від банкрутства. Подібні механізми були застосовані у 2023 році для стримування банківської паніки, зокрема у випадку Silicon Valley Bank.

Аналіз глобального впливу рішень ФРС. Федеральна резервна система США (ФРС), виступаючи центральним банком найбільшої економіки світу, відіграє надзвичайно важливу роль у глобальній валютно-фінансовій архітектурі. Її монетарні рішення — зокрема щодо облікової ставки, операцій на відкритому ринку, а також регуляторної політики — мають прямий і опосередкований вплив на ринки капіталу, валютні курси, рівень глобальної ліквідності та інвестиційні потоки по всьому світу. Глобалізація фінансових ринків спричинила ситуацію, коли навіть незначне коригування грошово-кредитної політики ФРС може призводити до масштабних трансформацій у фінансових системах інших країн, особливо економік, що розвиваються.

Одним із ключових каналів впливу рішень ФРС є трансмісійний механізм через долар США, який домінує у світових міжнародних розрахунках, резервних активах, а також у глобальному борговому фінансуванні. За даними МВФ, понад 60 % світових валютних резервів станом на 2024 рік номіновано в доларах США, що підсилює роль рішень ФРС у формуванні глобальних очікувань щодо інфляції, процентних ставок і ліквідності. Таким чином, зміна ставки федеральних фондів може впливати не лише

на американські банки та споживачів, а й на вартість запозичень в усьому світі, зокрема в країнах, які мають високий рівень доларизованого боргу. Класичним прикладом такого впливу є періоди «кількісного пом'якшення» (quantitative easing), що застосовувалися ФРС після глобальної фінансової кризи 2008 року та під час пандемії COVID-19. Надмірна доларова ліквідність, яка потрапила на світові ринки, сприяла зростанню цін на активи, збільшенню інвестицій у країни з ринками, що формуються, а також стимулювала високий рівень корпоративного боргу. Однак у міру переходу до жорсткішої монетарної політики — як це спостерігалось у 2022–2023 роках — інвестори почали виводити капітал із таких країн, що призвело до знецінення їхніх валют, підвищення ставок за облігаціями та зростання ризику боргової кризи.

Країни, валюти яких не є глобальними резервними, часто не мають достатньої автономії у проведенні власної грошово-кредитної політики, адже змушені реагувати на дії ФРС задля стабілізації валютного курсу та уникнення відтоку капіталу. Наприклад, центробанки Бразилії, Індії, Туреччини та України у 2023 році були змушені підвищувати власні облікові ставки синхронно або з випередженням дій ФРС, щоб зберегти привабливість своїх активів для інвесторів. Таким чином, рішення ФРС зумовлюють ефект «глобальної грошово-кредитної умови», яка визначає параметри політики навіть для тих країн, що не мають прямого торговельного або фінансового зв'язку зі США. Крім того, зміни у політиці ФРС відображаються на глобальних цінах на сировину, які в значній мірі оцінюються в доларах. Зміцнення долара, що супроводжує підвищення ставки ФРС, зазвичай знижує цінову доступність імпортованих товарів для країн із нестабільними валютами, поглиблюючи їхній дефіцит платіжного балансу. Це стосується як нафти й газу, так і аграрної продукції та металів. Через це країни-імпортери сировини в умовах жорсткої політики ФРС стикаються з інфляційним тиском та уповільненням економічного зростання.

Водночас глобальний вплив ФРС породжує і певну інституційну критику. Так, ряд економістів наголошують на феномені «монетарного домінування США», що дозволяє цій державі формувати глобальні фінансові умови без згоди інших країн. У відповідь на це формуються альтернативні механізми координації — зокрема, міжцентробанківські своп-лінії, розвиток регіональних фінансових угруповань, зростання популярності цифрових валют центральних банків (CBDC) та дискусії про багатовалютну світову резервну систему.

Результати дослідження. У ході дослідження було здійснено всебічний аналіз ролі Федеральної резервної системи у формуванні як внутрішньоекономічної, так і глобальної валютно-фінансової політики. Результати ґрунтуються на компаративному підході до аналізу рішень ФРС у різні періоди економічних циклів, а також статистичному оцінюванні динаміки ключових

макропоказників США у відповідь на зміну монетарної політики.

Передусім варто звернути увагу на те, що підвищення федеральної облікової ставки протягом 2022–2023 років, спричинене необхідністю боротьби з інфляцією, мало чітко виражений ефект на фінансову систему. Було зафіксовано зростання прибутковості короткострокових державних облігацій, зниження активності на ринку іпотеки та зменшення рівня споживчого кредитування. На основі даних Федерального резервного банку Сент-Луїса (FRED) видно, що обсяг нових споживчих кредитів у другій половині 2023 року знизився на 11,3 % порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Крім того, застосування інструментів кількісного пом'якшення у період 2020–2021 років показало ефективність нетрадиційної монетарної політики в умовах кризи. Завдяки викупу активів обсягом понад 4 трлн доларів ФРС забезпечила ліквідність на ринку, що дозволило запобігти дефляційній спіралі та підтримати внутрішнє споживання. У результаті рецесія була нетривалою, а відновлення ВВП розпочалося вже з III кварталу 2020 року, про що свідчать дані Бюро економічного аналізу США (BEA).

Окреме дослідження було зосереджене на міжнародному вимірі впливу рішень ФРС. Емпіричний аналіз показав, що кожне підвищення ставки на 0,25 п. п. у США супроводжується в середньому 1,5–2% девальвацією валют країн, що розвиваються, протягом наступного кварталу (за даними МВФ та World Bank). Це підтверджує припущення про трансграничний ефект політики ФРС через канали капіталу та валютного курсу. Зокрема, у випадку України спостерігалася аналогічна тенденція: у 2022–2023 роках посилення політики ФРС зумовило зміцнення долара, що спричинило додатковий тиск на курс гривні. За оцінками аналітиків НБУ, у структурі зовнішніх боргових платежів частка витрат, пов'язаних із підвищенням процентних ставок, зросла на 6,8 % у річному вимірі.

Результати дослідження підтверджують наявність системного, передбачуваного впливу рішень ФРС на економіку США, а також вторинного — на світову фінансову архітектуру. Водночас було виявлено, що ефекти політики ФРС є асиметричними: країни з високою залежністю від доларизованих інструментів фінансування зазнають більш значних наслідків. Це відкриває дискусію щодо потреби у створенні глобальних механізмів координації монетарних стратегій та підвищення ролі регіональних фінансових центрів.

Висновки. Федеральна резервна система США виступає не лише як центральний банк однієї з провідних економік світу, а й як глобальний гравець, здатний трансформувати економічні тренди на міжконтинентальному рівні. Встановлення облікових ставок, регулювання грошової маси та реалізація програм викупу активів є інструментами, які чинять глибокий вплив на динаміку споживання, інвестицій, зайнятості та валютних курсів як у США, так і за їх межами. Дослідження показало, що ефективність політики ФРС проявляється через декілька каналів:

управління очікуваннями, прямий монетарний імпульс, контроль над фінансовою стабільністю. Проте водночас зростає глобальна залежність від рішень одного регулятора, що може породжувати системні ризики для вразливих економік. Сучасний період характеризується підвищеною турбулентністю, в якій дії ФРС залишаються домінантним фактором у глобальній фінансовій системі.

Таким чином, постає потреба не лише в подальшому вивченні впливу Федеральної резервної системи на макроекономічні процеси, а й у розробці механізмів міжнародної координації, спрямованих на стабілізацію глобального фінансового середовища. Майбутні дослідження можуть зосередитись на моделюванні поведінки ФРС у кризових умовах, оцінці ризиків для країн із середнім доходом та ролі цифрових валют у політиці центральних банків.

Список літератури

1. Васильєв О. М. Механізм впливу грошово-кредитної політики США на світову фінансову систему // Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 45–57.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Слободянюк О. А. Міжнародна економіка : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2022. 408 с.
3. Behrens T., King M. *Economics of Monetary Circulation*. Oxford : Oxford University Press, 2019. 412 p.
4. Board of Governors of the Federal Reserve System. *Monetary Policy Report*. July 2023. URL: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/publications/mp_r_d_e.html (дата звернення: 08.06.2025).
5. Claessens S., Kose M. A., Terrones M. E. *Financial Cycles: What? How? When?* In: Clarida R. (ed.). *NBER International Seminar on Macroeconomics 2011*. Chicago : University of Chicago Press, 2012. P. 303–344.
6. International Monetary Fund. *Global Financial Stability Report*. April 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/04/09/global-financial-stability-report-april-2024> (дата звернення: 08.06.2025).
7. Mishkin F. S. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. 13th ed. Boston : Pearson, 2022. 736 p.
8. Obstfeld M., Rogoff K. *Foundations of International Macroeconomics*. Cambridge, MA : MIT Press, 2021. 832 p.
9. Ricketts L. R. *How the Fed Works*. Federal Reserve Bank of St. Louis, 2023. URL: <https://research.stlouisfed.org/publications/page1-econ/2023/02/01/how-the-fed-works> (дата звернення: 08.06.2025).
10. White W. R. *Ultra-easy monetary policy and the law of unintended consequences*. Federal Reserve Bank of Dallas, Globalization and Monetary Policy Institute Working Paper No. 126, 2012. URL: <https://www.dallasfed.org/~media/documents/institute/wpapers/2012/0126.pdf> (дата звернення: 08.06.2025).
11. Gorovyi, D., Basova, Y., Lynnyk, O., Pavlenko, I., Trojanowska, J. (2024). Management of Information Resources at Industrial Companies. In: Ivanov, V., Trojanowska, J., Pavlenko, I., Rauch, E., Pitef, J. (eds) *Advances in Design, Simulation and Manufacturing VII. DSMIE 2024. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham, pp. 111-123 https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_10
12. Линник О.І., Гаврись О.О., Безверха А.І., Подрез О.І. Управління ризиками в інноваційному стартап-проекті і у міжнародному бізнес середовищі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. – Харків: НТУ «ХПІ». 2024. – № 2. – С. 59-63. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81024>
13. Яковенко І.Е., Линник О.І., Пермяков О.А., Басова С.В. Технологічні інновації як засіб забезпечення конкурентної переваги мікро, малих і середніх машинобудівних підприємств // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Технології в машинобудуванні* = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: *Techniques in a machine*

industry: зб. наук.пр. / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. № 2 (10) 2024. – С. 74–85. – ISSN 2079-004X, ISSN 2786-7587, DOI: [https://doi.org/10.20998/2079-004X.2024.2\(10\).08](https://doi.org/10.20998/2079-004X.2024.2(10).08)

References (transliterated)

1. Vasilyev O. M. Mechanism vplivu groshovo-kreditnoyi politiki SShA na svitovu finansovu sistemu [The mechanism of influence of US monetary policy on the global financial system] // *Ekonomika i prognozuvannya* [Economics and forecasting]. 2023. no 2. pp. 45–57.
2. Kuzmin O. Ye., Melnik O. G., Slobodyanyuk O. A. *Mizhnarodna ekonomika : pidruchnik* [International Economics: Textbook]. Lviv : Magnoliya 2006, 2022. 408 p.
3. Behrens, T. and King, M., 2019. *Economics of Monetary Circulation*. Oxford: Oxford University Press.
4. Board of Governors of the Federal Reserve System, 2023. *Monetary Policy Report*. [online] July 2023. Available at: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/publications/mpr_default.htm [Accessed 8 Jun 2025].
5. Claessens, S., Kose, M.A. and Terrones, M.E., 2012. Financial Cycles: What? How? When?. In: R. Clarida, ed. *NBER International Seminar on Macroeconomics 2011*. Chicago: University of Chicago Press, pp.303–344.
6. International Monetary Fund (IMF), 2024. *Global Financial Stability Report – April 2024*. [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/04/09/global-financial-stability-report-april-2024> [Accessed 8 Jun 2025].
7. Mishkin, F.S., 2022. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. 13th ed. Boston: Pearson.
8. Obstfeld, M. and Rogoff, K., 2021. *Foundations of International Macroeconomics*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. Ricketts, L.R., 2023. *How the Fed Works*. [online] Federal Reserve Bank of St. Louis. Available at: <https://research.stlouisfed.org/publications/page1-econ/2023/02/01/how-the-fed-works> [Accessed 8 Jun 2025].
10. White, W.R., 2012. *Ultra-easy monetary policy and the law of unintended consequences*. Globalization and Monetary Policy Institute Working Paper No. 126. Dallas: Federal Reserve Bank of Dallas. Available at: <https://www.dallasfed.org/~media/documents/institute/wpapers/2012/0126.pdf> [Accessed 8 Jun 2025].
11. Gorovyi, D., Basova, Y., Lynnyk, O., Pavlenko, I., Trojanowska, J. (2024). Management of Information Resources at Industrial Companies. In: Ivanov, V., Trojanowska, J., Pavlenko, I., Rauch, E., Pitel, J. (eds) *Advances in Design, Simulation and Manufacturing VII. DSMIE 2024. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham, pp. 111-123 https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_10
12. Lynnyk O.I., Gavry's` O.O., Bezverxa A.I., Podrez O.I. Upravlinnya ry`zy`kamy` v innovacijnomu startap-proyektu i u mizhnarodnomu biznes seredovy`shhi [Technological innovations as a means of ensuring competitive advantage of micro, small and medium-sized engineering enterprises]. *Visnyk Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "Kharkivs`ky`j politexnichny`j insty`tut" (ekonomichni nauky`)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. – Kharkiv: NTU «ХПІ».2024. – no 2. – pp. 59-63. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81024>
13. Yakovenko I.E., Lynnyk O.I., Permyakov O.A., Basova Ye.V. Teknologichni innovaciyi yak zasib zabezpechennya konkurentnoyi perevagy` mikro, maly`x i serednix mashy`nobudivny`x pidpr'yemstv [Technological innovations as a means of ensuring competitive advantage of micro, small and medium-sized engineering enterprises] // *Visnyk Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu «ХПІ»*. Seriya: *Texnologiyi v mashy`nobuduvanni* = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: *Techniques in a machine industry: zb. nauk.pr. / Nacz. texn. un-t «Kharkiv. politexn. in-t»*. – Kharkiv : NTU «ХПІ», 2024. no 2 (10) 2024. – pp. 74–85. – ISSN 2079-004X, ISSN 2786-7587, DOI: [https://doi.org/10.20998/2079-004X.2024.2\(10\).08](https://doi.org/10.20998/2079-004X.2024.2(10).08)

Надійшло (received) 09.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Науменко Олексій Максимович (Naumenko Oleksii) - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; e-mail: Oleksii.Naumenko@emmb.khpi.edu.ua

Линник Олена Іванівна (Lynnyk Olena) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0877-8047>; e-mail: Olena.Lynnyk@khpi.edu.ua

*Т.А. ФОНАРЬОВА, О.В. ЖЕГУС***ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ ТА
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В БРЕНД ПОЛІТИЦІ
УНІВЕРСИТЕТІВ**

У статті обґрунтовано інтегрований підхід до оцінки економічної ефективності комерціалізації інновацій і стратегій просування навчальних послуг у бренд-політиці університетів. Запропоновано систему KPI, що поєднує фінансові показники трансферу технологій (NPV, IRR, PI, роялті), юніт-економіку набору (CAC, LTV, LTV/CAC), а також бренд-метрики (awareness, NPS, цінова премія). Розроблено пакет управлінських рішень: Stage-Gate з реальними опціонами, єдина даних-архітектура TTO та маркетингу, маржинальне ціноутворення, B2B і lifelong learning, архітектура бренду, програми для алумні, міжнародні коаліції та ESG-диференціація. Практичний ефект — підвищення дохідності портфеля інновацій, оптимізація витрат на залучення студентів і зміцнення бренд-капіталу. Запропоновано низку практичних рішень, серед яких: впровадження моделі Stage-Gate для відбору інноваційних проєктів; створення єдиної системи даних для маркетингу та трансферу технологій; застосування маржинального ціноутворення з урахуванням еластичності попиту; розвиток корпоративних програм і системи lifelong learning; формування архітектури університетського бренду; активізація роботи з випускниками (алумні-економіка); участь у міжнародних освітніх коаліціях; орієнтація на стандарти сталого розвитку (ESG/SDG). Показано, що реалізація цих заходів сприятиме диверсифікації джерел доходів, зниженню витрат на маркетинг, посиленню репутаційних позицій та формуванню сталого фінансового фундаменту університетів. Практична цінність статті полягає в обґрунтуванні інтегрованої системи показників, яка дозволяє університетам оцінювати та прогнозувати економічну ефективність інноваційної й маркетингової діяльності у комплексі. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом закладів вищої освіти, органами державного управління та експертами у сфері освітнього менеджменту для підвищення конкурентоспроможності українських університетів у глобальному просторі.

Ключові слова: університет, бренд-політика, інноваційні технології, комерціалізація інновацій, навчальні послуги, стратегії просування, ліцензування, маркетинг освітніх послуг, бренд-стратегії.

*T.A. FONARYOVA, O.V. ZHEHUS***ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF COMMERCIALIZATION OF
INNOVATIONS AND STRATEGIES FOR PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES IN THE
BRAND POLICY OF UNIVERSITIES**

The article substantiates an integrated approach to assessing the economic efficiency of commercialization of innovations and strategies for promoting educational services in the brand policy of universities. A system of KPIs is proposed, which combines financial indicators of technology transfer (NPV, IRR, PI, royalties), unit economics of recruitment (CAC, LTV, LTV/CAC), as well as brand metrics (awareness, NPS, price premium). A package of management solutions has been developed: Stage-Gate with real options, a single data architecture of TTO and marketing, margin pricing, B2B and lifelong learning, brand architecture, alumni programs, international coalitions, and ESG differentiation. The practical effect is to increase the profitability of the innovation portfolio, optimize the cost of attracting students, and strengthen brand capital. A number of practical solutions have been proposed, including: implementation of the Stage-Gate model for the selection of innovative projects; creation of a unified data system for marketing and technology transfer; application of marginal pricing taking into account the elasticity of demand; development of corporate programs and the lifelong learning system; formation of the architecture of the university brand; intensification of work with graduates (alumni economics); participation in international educational coalitions; orientation to standards (ESG/SDG). It is shown that the implementation of these measures will contribute to the diversification of sources of income, reduction of marketing costs, strengthening of reputational positions and the formation of a stable financial foundation of universities. The practical value of the article lies in the substantiation of an integrated system of indicators, which allows universities to evaluate and predict the economic efficiency of innovation and marketing activities in a complex. The results of the study can be used by the management of higher education institutions, public administration bodies and experts in the field of educational management to increase the competitiveness of Ukrainian universities in the global space.

Keywords: university, brand policy, innovative technologies, commercialization of innovations, educational services, promotion strategies, licensing, marketing of educational services, brand strategies.

Вступ. Сучасні університети виконують подвійну місію: з одного боку, вони є центрами генерації знань, наукових досліджень і підготовки висококваліфікованих кадрів; з іншого — вони поступово перетворюються на активних учасників ринку освітніх та інноваційних послуг. У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції за студентів, гранти, наукові контракти та партнерства університетам необхідно формувати власну економічно обґрунтовану стратегію розвитку. Особливого значення набуває комерціалізація інновацій, тобто перетворення результатів науково-дослідної діяльності у продукти та послуги, що здатні приносити дохід. Паралельно університети змушені активно працювати над формуванням сильної бренд-політики, адже саме бренд є головним інструментом просування освітніх програм, підвищення репутації та залучення нових категорій споживачів. Університети

дедалі частіше поєднують академічну місію з підприємницькою логікою: переносять результати НДР у практику, створюють стартапи та ліцензують розробки, а також вибудовують сильні бренди освітніх послуг на конкурентних ринках. Ефективна комерціалізація інновацій (ліцензування, spin-off/spin-out, спільні НДР із бізнесом) та продумані стратегії просування освітніх програм (позиціонування, цифровий маркетинг, партнерські канали) формують економічну базу сталого розвитку. Проте для управлінських рішень недостатньо описових метрик — потрібні інтегровані підходи до економічної оцінки, що поєднують фінансові, маркетингові та бренд-капітальні показники в єдиній логіці KPI.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням конкуренції за студентів і гранти загострює потребу в доказовій ефективності маркетингу та R&D-трансферу; дерегуляційними та цифровими трендами,

які зміщують акцент на швидкість виходу інновацій на ринок та на персоналізовану комунікацію зі здобувачами; військовими та посткризовими умови, які підвищують роль університетів як драйверів регіонального відновлення, де кожна інвестиція має бути виміряна за впливом на доходи, зайнятість, міжнародну репутацію; бренд-політика стає «мультиплікатором»: сильний бренд знижує вартість залучення (CAC), підвищує довічну цінність студента/алумні (LTV/CLV) і підсилює переговорні позиції в комерціалізації інновацій.

Оцінка економічної ефективності цих процесів стає критично важливою управлінською функцією. Вона дозволяє не лише контролювати витрати та доходи, а й забезпечує прийняття стратегічних рішень: які інноваційні розробки варто просувати на ринок, які освітні програми є прибутковими, а які потребують перегляду. Університети більше не можуть спиратися лише на якісні чи репутаційні аргументи — сучасна конкуренція вимагає кількісних показників і системи ключових індикаторів ефективності (KPI), що інтегрують фінансову, маркетингову та репутаційну складові.

В умовах трансформації ринку освіти, діджиталізації та потреби у швидкому відновленні національної економіки університети мають бути не лише «освітніми закладами», а й підприємницькими організаціями, які здатні конкурувати за увагу абітурієнтів, міжнародних партнерів та інвесторів. Саме тому проблема оцінки економічної ефективності комерціалізації інновацій і стратегій просування навчальних послуг у бренд-політиці університетів є надзвичайно актуальною, як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій. Проведений огляд існуючих розробок і публікацій показує, що оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій у ВНЗ передбачає аналіз інноваційного потенціалу та його використання, а також ефективності впровадження нових послуг, що розглядається через показники витрат і результатів. Водночас, просування освітніх послуг у бренд-політиці університету спирається на маркетингові та фінансові аспекти, що вимагає комплексної оцінки інтегрованих стратегій для досягнення економічного ефекту.

Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій у ВНЗ. Існуючі дослідження [1, 5, 8] включають в себе аналіз структури та рівня використання внутрішніх інноваційних можливостей університету. Дослідниками [2, 6, 12] оцінюється вплив нових технологій та послуг на кінцеві результати, порівнюючи витрати на їх розробку з одержаними економічними вигодами. Ряд авторів розглядають комплексний підхід [3, 11, 15], так як оцінка включає не лише технічні, але й організаційні, фінансові та комерційні аспекти реалізації інновацій. В роботі [7] звертається увага на те, що просування освітніх послуг у бренд-політиці вимагає злагодженої роботи маркетингового, фінансового та управлінського підрозділів ВНЗ. В дослідженні [9] вказується на важливість оцінювання інноваційного потенціалу як окремих послуг, так і університету в

цілому, що дозволяє визначати ефективність його діяльності на ринку освітніх послуг.

Мета дослідження — визначити, наскільки економічно вигідно реалізовувати інновації та просувати освітні послуги в рамках бренд-стратегій університетів, щоб оцінити їхній внесок у фінансовий розвиток вишів та їхню конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Дослідження має на меті надати практичні рекомендації університетам щодо оптимізації їхньої інноваційної та маркетингової діяльності для досягнення кращих економічних результатів.

Методологія. Для досягнення поставлених у дослідженні було використано комплекс методів, які охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти аналізу. Теоретичні методи для проведення аналізу та узагальнення наукової літератури, для вивчення теоретичних підходів до поняття собівартості, її структури та ролі у функціонуванні підприємства; абстрагування та моделювання — для побудови теоретичних моделей взаємозв'язку між собівартістю та ефективністю діяльності. Емпіричні (економіко-статистичні) методи, зокрема, факторний аналіз — для визначення впливу окремих складових собівартості на ефективність підприємства; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності діяльності підприємства у динаміці або в порівнянні з іншими підприємствами; індексний метод — для оцінки змін у структурі собівартості та показниках ефективності; графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу. Ці методи дозволили провести дослідження системно та забезпечили обґрунтованість зроблених висновків.

Результати дослідження. Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій та стратегій просування навчальних послуг в бренд-політиці університетів — це комплексний аналіз, що визначає, наскільки ефективно університет використовує свої нововведення та маркетингові зусилля для отримання економічної вигоди, збільшення прибутковості та посилення позицій на ринку освітніх послуг. Це процес, який вимірює доходи, витрати, рентабельність та конкурентоспроможність, пов'язані з впровадженням нових навчальних програм, технологій та рекламних кампаній.

До ключових аспектів оцінки пропонується віднести наступні теоретико-методичні положення.

1. *Економічна ефективність комерціалізації інновацій.* Оцінюється фінансовий результат від впровадження нових освітніх програм, технологій чи послуг. Це може включати: збільшення прибутковості (додатковий дохід від нових платних програм чи спеціалізацій); оптимізація витрат (зниження собівартості навчання завдяки інноваційним підходам); повернення інвестицій (оцінка термінів та обсягів повернення коштів, вкладених в інноваційні проекти);

2. *Економічна ефективність стратегій просування освітніх послуг.* Аналізується результативність маркетингових кампаній, спрямованих на залучення студентів та формування позитивного іміджу університету. Це включає: збільшення попиту на навчальні послуги (зростання

кількості абітурієнтів та студентів); підвищення впізнаваності бренду (розширення охоплення аудиторії та зміцнення позицій на ринку освітніх послуг); окупність маркетингових витрат (аналіз співвідношення витрат на просування до отриманого доходу).

3. *Бренд-політика університету.* В контексті цього дослідження, бренд-політика — це сукупність дій університету, спрямованих на формування та підтримку його унікального образу та цінностей, що впливають на привабливість його навчальних послуг.

Важливість дослідження вказаних положень для університетів проявляється в найбільш важливих сферах їх функціонування:

- підвищення конкурентоспроможності: дозволяє університету краще конкурувати на ринку освітніх послуг;

- залучення фінансування: успішна комерціалізація та ефективне просування можуть привабити додаткові інвестиції;

- стабільний розвиток: допомагає забезпечити фінансову стабільність та ресурси для подальшого розвитку навчальних програм та інфраструктури;

- покращення якості освіти: забезпечує фінансову базу для впровадження інновацій, які покращують якість освіти та її доступність.

Авторами сформовано 10 пропозицій, використання яких в практиці навчально-наукової діяльності вищих навчальних закладів дозволить досягнути певних позитивних результатів.

1. Використання концепції «Stage-Gate + реальні опціони». Stage-Gate — це фреймворк для управління інноваційними проектами, який складається з послідовних етапів (Stages) та точок прийняття рішень (Gates), що допомагає структурувати процес розробки продукту та приймати інвестиційні рішення на кожному кроці. Додавання реальних опціонів до Stage-Gate дозволяє зробити процес більш гнучким, надаючи можливість змінювати напрямок проекту, розширювати його, зупиняти або навіть продати, виходячи з динамічної ринкової ситуації та невизначеності. Економічна сутність цієї концепції полягає в тому, що інноваційні проекти не реалізуються одразу в повному обсязі, а проходять через кілька етапів (“воріт”). На кожному етапі перевіряється, чи проект має достатню економічну цінність, щоб рухатися далі. Для оцінки ефективності використовуються такі показники, як чиста приведена вартість (NPV — Net Present Value), внутрішня норма дохідності (IRR — Internal Rate of Return) та індекс прибутковості (PI — Profitability Index). Додатково застосовуються «реальні опціони» — це метод, який оцінює гнучкість: наприклад, чи вигідно відкласти або розширити проект, якщо змінюються ринкові умови. Таким чином, університет не витрачає гроші на слабкі ідеї, а інвестує лише у ті інновації, які здатні принести фінансовий результат. Реальні опціони — це право, але не обов'язок, змінювати стратегію проекту в майбутньому, реагуючи на нову інформацію або умови ринку. В рамках Stage-Gate це проявляється як право на подальші інвестиції: після кожного Gate, якщо проект відповідає критеріям, команда отримує можливість

перейти до наступного етапу, що є одним з видів реальних опціонів; право на розширення (Expand): можливість збільшити обсяг інвестицій, якщо проект показує хороші результати; право на скорочення (Shrink): зменшити обсяг інвестицій, якщо проект стикається з проблемами, але має потенціал для подальшого розвитку; право на відмову (Abandon): завершити проект на будь-якому етапі, якщо його подальший розвиток стає невигідним; право на зміну напрямку (Switch): змінити фокус проекту або його функціонал, якщо ринкові умови або результати тестування вказують на це.

Переваги такої комбінації дозволяють отримати гнучкість: дозволяє швидко реагувати на зміни та невизначеність, а не дотримуватися жорсткого плану; зниження ризиків: можливість відмовитися від збиткових проектів на ранніх стадіях; оптимізацію інвестицій: інвестування в проект відбувається поетапно, що дозволяє розподілити ресурси найбільш ефективно; високу адаптивність: бізнес може легко адаптуватися до змін у попиті та конкуренції завдяки можливості змінювати стратегію.

2. Запровадження єдиної системи даних. Єдина система даних (Data Lake), або озеро даних, - це централізоване сховище, яке зберігає величезні обсяги необроблених даних у їхньому первинному форматі, як-от структуровані, напівструктуровані та неструктуровані дані, з різних джерел. Це забезпечує гнучкість для подальшого аналізу, машинного навчання та іншої обробки даних, на відміну від традиційних сховищ даних (DWH), які вимагають попередньої обробки та структурування даних перед збереженням. Економічна сутність цієї пропозиції полягає в об'єднанні усіх даних університету в одну базу: від маркетингових кампаній та роботи з абітурієнтами до інформації про витрати на дослідження і доходи від ліцензій. Це дозволяє проводити наскрізний аналіз — тобто бачити, які дії реально приносять дохід, а які лише витрачають бюджет. Наприклад, можна поррахувати вартість залучення одного студента (CAC — Customer Acquisition Cost) і порівняти її з тим доходом, який він принесе за роки навчання (LTV — Lifetime Value). Завдяки цьому управлінці приймають економічно обґрунтовані рішення: де збільшити фінансування, а де скоротити витрати. Основний ефект — підвищення фінансової прозорості та зниження невинуватених витрат.

3. Маржинальне ціноутворення з тестами еластичності. Сутність цього підходу полягає у визначенні оптимальної ціни навчальної програми на основі її «маржі» — тобто різниці між доходом від студента та витратами на його навчання. Використовуються тести еластичності, коли змінюється ціна і аналізується, як це впливає на кількість охочих вступити. Це дає змогу визначити «цінову премію бренду» — наскільки університет може підняти ціну без втрати попиту завдяки своїй репутації. З економічного боку, правильне ціноутворення дозволяє збільшити дохід без додаткових витрат. Недолік у тому, що помилки у визначенні еластичності можуть призвести до падіння кількості студентів.

4. B2B та lifelong learning. B2B (Business-to-Business) — це модель бізнесу, в якій товари або послуги продаються іншим компаніям, а не кінцевим споживачам. Lifelong learning (навчання впродовж життя) — це концепція безперервного особистісного та професійного розвитку, яка охоплює навчання протягом усього життя людини, а не обмежується лише формальною освітою в школі чи університеті. Економічна сутність цієї пропозиції полягає у переході від класичної моделі навчання «студент 17–22 роки» до бізнес-напряму (B2B — business-to-business) та концепції «навчання протягом усього життя» (lifelong learning). Цей підхід до освіти, який передбачає постійне здобуття нових знань та навичок протягом усього життя, а не тільки в рамках традиційної освіти. Для цього використовуються методи формальної (університети, курси, тренінги) та неформальної (самонавчання, читання книг, відвідування семінарів та вебінарів, менторство, спілкування з експертами) освіти. Все це забезпечує постійний розвиток особистості, самореалізацію, адаптацію до змін ринку праці та збереження конкурентоспроможності. У сучасному світі, де технології швидко змінюються, lifelong learning допомагає залишатися актуальним на ринку праці та відповідати вимогам нової економіки.

Університети пропонують курси для компаній, короткі програми перепідготовки, сертифікати з нових компетенцій. Це дозволяє диверсифікувати доходи — тобто не залежати лише від вступної кампанії. З фінансової точки зору, корпоративні клієнти забезпечують стабільні платежі, а дорослі слухачі часто готові платити більше за короткі, але практичні програми. Економічний ефект — стабільний грошовий потік і зростання загального прибутку університету.

5. Архітектура бренду. Економічна сутність полягає у створенні «парасолькової» моделі бренду: головний бренд університету підтримує імідж усіх його факультетів, шкіл і програм. Це дозволяє зекономити кошти на маркетинг, оскільки не потрібно «розкручувати» кожну окрему програму з нуля. Водночас університет отримує синергетичний ефект — чим сильніший основний бренд, тим легше просувати нові програми. З економічного боку, це зменшує витрати на рекламу та дозволяє встановлювати вищі ціни на освітні послуги завдяки репутаційній премії. Недоліком може бути втрата гнучкості, якщо різні програми дуже відрізняються за спрямованістю.

6. Алумні-економіка. На сьогодні в науковому спілкуванні термін «Алумні-економіка» ще не існує. Тут ми маємо на увазі один з економічних термінів, таких як «національна економіка» (структурована економічна діяльність у масштабах країни), «циркулярна економіка» (відновлення та повторне використання ресурсів), або «нова економіка» (що базується на знаннях та послугах), а не на матеріальних активах. Сутність цієї пропозиції полягає у використанні потенціалу випускників (alumni) як джерела фінансової та нематеріальної підтримки університету. Випускники можуть робити пожертви, брати участь у краудфандингу, допомагати

працевлаштовувати студентів чи виступати менторами. Економічно це створює додатковий потік доходів, який не залежить від кількості нових студентів. Крім того, завдяки мережі випускників університет зменшує витрати на маркетинг, бо «сарафанне радіо» працює краще за рекламу. Основний недолік — такий ефект проявляється лише через роки, коли випускники досягають кар'єрних успіхів.

7. Міжнародні коаліції. Міжнародні коаліції в освіті — це добровільні об'єднання держав, організацій та інших зацікавлених сторін, які об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей у галузі освіти, таких як розробка, фінансування, підтримка або впровадження освітніх програм, реформ та досліджень. Така коаліція може створювати механізми для координації зусиль партнерів, залучати додаткову підтримку та формувати сприятливе середовище для розвитку освіти. Економічна сутність цієї пропозиції полягає у створенні спільних освітніх програм із закордонними університетами: подвійні дипломи, міжнародні школи чи спільні стартапи. Це дозволяє залучати іноземних студентів, які часто готові платити більше, а також підвищує престиж університету в рейтингах. Додатковим економічним ефектом є розширення ринку збуту освітніх послуг і залучення міжнародних грантів. Водночас витрати на координацію та організацію таких програм високі, що потребує ретельного фінансового планування. Але у довгостроковій перспективі це приносить зростання доходів та репутації.

8. ESG/SDG-диференціація. Сутність цієї стратегії полягає в орієнтації на інновації та програми, що відповідають принципам сталого розвитку (ESG — Environmental, Social, Governance, SDG — Sustainable Development Goals). Це означає, що університет розробляє «зелені» технології, соціально корисні проекти та впроваджує прозору систему управління. Економічний ефект проявляється у доступі до спеціальних грантів і фондів, які фінансують саме такі проекти. Також це покращує імідж університету та дозволяє залучати більше студентів, які цінують соціальну відповідальність. Недолік - важко одразу виміряти економічний результат, адже більшість вигод має відкладений ефект.

9. Цифровий маркетинг і автоматизація комунікацій. Економічна сутність полягає в автоматизації роботи з абітурієнтами: використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM - Customer Relationship Management), штучного інтелекту для персоналізованої реклами та електронних розсилок. Це дозволяє скоротити вартість залучення одного студента (CAC) та підвищити конверсію у воронці від «інтересу» до «зарахування». Економічний ефект полягає в тому, що університет отримує більше студентів за ті самі гроші. Недолік - залежність від технологій і потреба у якісних даних, без яких система працюватиме неефективно.

10. Публічно-приватні партнерства (PPP). Публічно-приватне партнерство в університетах — це

довгострокова співпраця між державними (університетами) та приватними партнерами (компаніями, іншими організаціями) на основі договору для досягнення спільних цілей, таких як розвиток інфраструктури, надання освітніх послуг, або впровадження інновацій, при цьому розподіляючи ризики, ресурси та відповідальність. Економічна сутність полягає у створенні партнерств між університетами, бізнесом і державою для реалізації інноваційних проєктів. Бізнес надає фінансування або

обладнання, держава — правові гарантії, а університет — науковий потенціал. Це дозволяє реалізовувати масштабні проєкти без великих власних витрат університету. Економічний ефект — збільшення доходів, розширення інфраструктури (технопарки, інкубатори), підвищення привабливості університету для інвесторів. Недолік — складність юридичного оформлення та потреба у довгих переговорах.

Таблиця - Пропозиції щодо підвищення економічної ефективності комерціалізації інновацій і просування навчальних послуг

Назва пропозиції	Сутність	Результативність використання	Переваги	Недоліки	Сфери застосування
Stage-Gate + реальні опціони	Управління портфелем інновацій через поетапний відбір і врахування вартості гнучкості	Підвищення PI портфеля, скорочення time-to-market, менше ризикових інвестицій	Зниження ризиків, прозорість рішень, оптимізація ресурсів	Потребує кваліфікованих експертів, складні розрахунки	Комерціалізація НДР, створення spin-off
Єдина система даних (data lake)	Інтеграція CRM, маркетингу, фінансів і ТТО в єдину платформу	Зниження SAC, кращий прогноз набору, точна атрибуція	Прозорість, синергія між підрозділами, цифрова трансформація	Висока вартість впровадження, потреба кіберзахисту	Управління студентським набором, трансфер технологій
Маржинальне ціноутворення з тестами еластичності	Використання A/B-тестів і аналізу чутливості до ціни	Зростання валової маржі без втрати конверсії	Оптимізація доходів, врахування премії бренду	Можливий негативний ефект у разі помилок у ціноутворенні	Освітні програми (бакалаврські, магістерські, короткі курси)
B2B та lifelong learning	Розвиток корпоративних програм, мікро-credentials, повторні контракти	Диверсифікація доходів, збільшення LTV	Стабільність грошових потоків, короткий цикл продажу	Потреба у спеціалізованому персоналі, висока конкуренція	Післядипломна освіта, корпоративне навчання
Архітектура бренду (мастер-бренд + суббренди)	Уніфікація айдентики, ко-брендинг із партнерами	Зростання brand equity, спрощення масштабування	Єдність іміджу, економія маркетингових витрат	Ризик втрати гнучкості суббрендів	Університетські школи, факультети, програми подвійних дипломів
Алумні-економіка	Залучення випускників до фінансування та просування	Підвищення пожертв, створення мережі менторства, реферали	Довготривала лояльність, репутаційний ефект	Потреба в постійній комунікації, час на формування мережі	Alumni clubs, краудфандинг, кар'єрні сервіси
Міжнародні коаліції	Спільні програми, подвійні дипломи, літні школи	Приріст іноземних студентів, зростання середнього чеку	Репутаційне зростання, доступ до нових ринків	Складність координації, високі адміністративні витрати	Міжнародні освітні проєкти, подвійні дипломи
ESG/SDG-диференціація	Орієнтація на інновації з соціальним «зеленим» ефектом	Доступ до імпаکت-фінансування, підвищення рейтингу	Відповідність глобальним трендам, імідж «соціальної відповідальності»	Складність кількісної оцінки ефектів	Грантові програми, стартапи з екологічною/соціальною цінністю
Цифровий маркетинг і автоматизація комунікацій	Використання AI/CRM для персоналізованих кампаній	Збільшення конверсії у воронці набору	Точність таргетингу, економія бюджету	Залежність від технологій і даних	Набір студентів, міжнародне просування
Публічно-приватні партнерства (PPP)	Спільні інноваційні кластери з бізнесом та владою	Зростання фінансування, синергія економікою регіону	Нові джерела доходу, масштабність	Складність юридичного оформлення	R&D-проєкти, інноваційні парки, бізнес-інкубатори

Джерело: авторська розробка

Економічна ефективність комерціалізації інновацій і просування освітніх послуг повинна вимірюватися інтегровано: фінансові метрики (NPV/IRR/PI, роялті, маржинальність програм) поєднуються з юніт-економікою набору (CAC, LTV, LTV/CAC), бренд-індикаторами (BEI, price premium) та портфельною логікою ризику/віддачі. Запропонований набір інструментів — Stage-Gate з реальними опціонами, єдина система даних, маржинальне ціноутворення, B2B канали, архітектура бренду, алумні-економіка, міжнародні коаліції та ESG-диференціація — створює керовану «воронку цінності» від лабораторії до ринку й від маркетингу до стійкого фінансування. Упровадження таких підходів підвищує фінансову стійкість університетів, прискорює інноваційні цикли та зростання репутаційного капіталу.

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих узагальнень. По-перше, економічна ефективність комерціалізації інновацій та просування навчальних послуг повинна розглядатися не відокремлено, а інтегровано. Це означає, що оцінка результатів науково-дослідної діяльності через показники рентабельності та комерційної віддачі має бути узгоджена з аналізом фінансових результатів маркетингових стратегій, формуванням лояльності до бренду та зростанням довічної цінності студента.

По-друге, ефективне управління можливе лише за наявності системи кількісних показників, які поєднують традиційні фінансові індикатори (чиста приведена вартість — NPV, внутрішня норма дохідності — IRR, індекс прибутковості — PI) з сучасними маркетинговими метриками (вартість залучення клієнта — CAC, довічна цінність клієнта — LTV, коефіцієнт LTV/CAC, показники впізнаваності бренду, лояльності та цінової премії). Лише поєднання цих елементів дає змогу побачити реальну картину економічної доцільності інновацій та маркетингових інвестицій.

По-третє, університети мають формувати гнучкі й диверсифіковані стратегії, які включають: розвиток корпоративного та післядипломного навчання, використання алумні-мережі, створення міжнародних коаліцій, інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG/SDG) у свої програми та комунікації. Це дозволяє не лише отримати додаткові фінансові ресурси, а й зміцнити репутаційний капітал.

По-четверте, важливою умовою успішності є розвиток цифрової інфраструктури управління: впровадження єдиної системи даних (data lake), автоматизація маркетингових кампаній та наскрізна аналітика ефективності. Університет, який не володіє аналітикою у реальному часі, фактично втрачає можливість конкурентної боротьби за абітурієнтів і партнерів.

Загалом, запропоновані методичні та практичні підходи дозволяють сформулювати нову модель університету як підприємницької організації, що одночасно генерує знання, створює комерційно успішні продукти й послуги, забезпечує фінансову

стабільність та посилює свою роль у розвитку суспільства.

Список літератури

1. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Pererva P. G., Kocziszky G., Kobielieva T. O., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI», 2019. 689 p.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafured, 2015. S. 113–124.
7. Косенко А. П. Экономическая оценка инновационного потенциала / А. П. Косенко, Д. Коциски, О. И. Маслак, П. Г. Перерва, Д. Сакай. Монография / Под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Д. Коциски. Харьков-Мишкольц : НТУ «ХПИ», Мишкольц.техн.ун-т, 2009. 170 с.
8. Nagy S., Pererva P., Maslak M. Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna*, 2018. № 5.
9. Tkachov M. M., Kobielieva T. O., Pererva P. G. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*, 2016. № 4 (8). P. 27–35.
10. Tovazhnyanskiy V., Kobleva T., Gladenko I., Pererva P. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies. Volume 7. № 2. Miskolc Press*, 2016. S. 171–183.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
12. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
13. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
14. Кобелева Т. О., Мирошник Т. О. Бренд університету як фактор його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг // *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доповідей 6-ї Міжнар. Наук.-практ. конф.*, Київ, 27-28 березня, 2024 р. Київ : Вид.центр КНУКиМ, 2024. Ч. 2. С. 184–187.
15. Перерва П. Г., Мирошник Т. О. Особливості створення та просування бренду університету // *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія : електронне видання*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 181–193.

References (transliterated)

1. Kobyelyeva T.O. Komplayens-bezpeka promyslovoho pidpryyemstva: teoriya ta metody [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods]: monohrafiya. Kharkiv: Planeta-Print,
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Kosenko A.V., Pererva P.G., Kobyelyeva T.O., Kosenko O.P., Tkachova N.P. Stratehiya marketynhu lohistychnykh posluh u pidpryyemnytskiy diyalnosti: tsinoutvorennia ta polityka rozpodilu [Marketing strategy of logistics services in business: pricing and distribution policy] // *Visnyk NTU «KHPI» (ekonomichni nauky):*

- zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU "KHPI", 2021. № 1. S. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
4. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobyelyeva T.O. *Intelektualna vlasnist: mahistersky kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: master's course: textbook]. Kharkiv: NTU «KHPI», 2019. 1002 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
 5. Pererva P. G. *Potrebnost v elektrotekhnicheskikh sredstvakh avtomatizatsii. Teoriya i metody opredeleniya* [Need for electrical automation equipment. Theory and methods of determination]. Kharkiv : Osnova, 1991. 114 s.
 6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred, 2015. S. 113–124.
 7. Kosenko A. P. *Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala* / A.P.Kosenko, D. Kotsiski, O. I. Maslak, P. G. Pererva, D. Sakay. Monografiya / Pod red. prof. Perervy P. G. i prof. D. Kotsiski. Kharkov-Mishkolts : NTU „KHPI”, Mishkolts.tekhn.un-t, 2009. 170 s.
 8. Nagy S., Pererva P., Maslak M. Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2018. № 5.
 9. Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
 10. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Vol. 7. № 2. Miskolz Press, 2010. S. 171–183.
 11. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobyelyeva T.O. *Intelektualna vlasnist: mahistersky kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: masters course: textbook]. Kharkiv. NTU «KHPI», 2019. 1002 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
 12. Pererva P. G. *Ekonomika i marketynh vyrobnycho-pidpryemnytskoyi diyalnosti* [Economics and marketing of production and entrepreneurial activity]: Navch. posibnyk / Za red. prof. Perervy P. G., prof. Havrys O. M., prof. Pohoryelova M. I. Kharkiv : NTU «KHPI», 2004. 640 s.
 13. 14. Pererva P. G. *Ekonomika ta orhanizatsiya innovatsiynoyi diyalnosti* [Economics and organization of innovative activity]: pidruch. / za red. P. G. Perervy, S. A. Mekhovycha, M. I. Pohoryelova. Kharkiv : NTU «KHPI», 2008. 1080 s.
 14. Kobyelyeva T. O., Myroshnyk T. O. *Brend universytetu yak faktor yoho konkurentospromozhnosti na rynku osvitimikh posluh* [University brand as a factor of its competitiveness in the market of educational services] // *Ukrayina u svitovykh hlobalizatsiynykh protsesakh: kul'tura, ekonomika, suspil'stvo : tezy dopovidey 6-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kyiv, 27-28 bereznya, 2024 r. Kyiv : Vyd.tsentr KNUKiM, 2024. CH. 2. S. 184–187.
 15. Pererva P. G., Myroshnyk T. O. *Osoblyvosti stvorenniya ta prosuvannya brendu universytetu* [Features of creating and promoting a university brand] // *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiya : elektronne vydannya*. Kyiv : Vydavnychy dim "Kyievo-Mohylyanska akademiya", 2024. C. 181–193.

Надійшла (received) 09.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Фонарьова Тетяна Анатоліївна (Fonaryova Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент Український державний університет науки і технологій, пр. Гагаріна, 4, м. Дніпро; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>; e-mail: fonarevat@ukr.net

Жегус Олена Валентинівна (Zhehus Olena) – доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>; e-mail: elena.gegus@gmail.com

ЗМІСТ

Марія Маслак, Марія Фоцій ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ.....	3
Сергій Нісфоян, Анастасія Немненко КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ЛОГІСТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.....	11
Вадим Чапайло ПІДВИЩЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ	20
Ганна Коптєва ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ РЕСУРСНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ	25
Наталія Гаврилова, Ірина Журило, Євген Переверзєв АНАЛІЗ ПРОЄКТІВ HoReCa В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	35
Ольга Савченко, Вікторія Верютіна, Лі Цзунжу АНАЛІЗ ВИТРАТ І ВИГІД ЯК РУШІЙНА СИЛА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ	42
Ольга Синіговець, Олена Проскурня ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОГО ПРОТЕКЦІОНІЗМУ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	47
Дмитро Крамської, Марина Глізнуца, Роман Соболев, Олександр Крамської ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	54
Тетяна Гуцан, Ольга Мельникова, Гліб Скоков СВІТОВА ЕКОНОМІЧНА КРИЗА 2.0: ОСОБЛИВОСТІ ТА МОЖЛИВІ СЦЕНАРІЇ	61
Ірина Новік, Тетяна Позорєлова ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РІВЕНЬ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ КРАЇН СВІТУ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ	66
Тетяна Білобровенко, Анастасія Вишняк ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВИХ І ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ КОНТРОЛЮ	73
Ірина Юр'єва АНАЛІЗ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: ВИБІР СПОСОБІВ ОПЛАТИ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖІВ	82
Олександр Гуцан ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНОЇ КВАЛІМЕТРИЧНОЇ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ КОМПОНЕНТ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІШНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	87
Олексій Науменко, Олена Линник ФЕДЕРАЛЬНА РЕЗЕРВНА СИСТЕМА США: ЇЇ РІЛЬ В ЕКОНОМІЧНОМУ ЖИТТІ КРАЇНИ ТА ВПЛИВ НА ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ СВІТУ	93
Тетяна Фонарьова, Олена Жегус ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В БРЕНД ПОЛІТИЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ98-104.....	112

CONTENT

Tkachova Nadezhda	FORMATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF MARKETING OF VALUES	3
Mariya Maslak, Mariia Foshchii	RESEARCH ON THE STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF DAIRY ENTERPRISES IN UKRAINE	3
Sergiy Nisfoyan, Anastasiia Nemnenko	CORRUPTION RISKS IN ENTERPRISE LOGISTICS: PREVENTION TOOLS AND THEIR IMPACT ON COMPETITIVENESS	11
Vadym Chapailo	IMPROVING CYBERSECURITY OF BANKS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF PROCESSES	20
Hanna Koptieva	IDENTIFICATION AND PRIORITIZATION OF STAKEHOLDERS IN OIL AND GAS ENTERPRISES USING RESOURCE DEPENDENCY THEORY	25
Nataliia Havrylova, Iryna Zhurylo, Yevhen Pereverziev	ANALYSIS OF NoReCa PROJECTS IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT	35
Olga Savchenko, Viktoriia Veriutina, Li Zongru	COST-BENEFIT ANALYSIS AS DRIVE FOR EFFECTIVE DECISIONS-MAKING	42
Olha Synihovets, Olena Proskurnia	EFFECTIVE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GROWING PROTECTIONISM IN THE WORLD ECONOMY	47
Dmytro Kramskoi, Maryna Gliznutsa, Roman Sobol, Oleksandr Kramskoi	INFORMATION SYSTEMS AS A TOOL FOR EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY	54
Tetiana Gutsan, Olga Melnykova, Hlib Skokov	GLOBAL ECONOMIC CRISIS 2.0: FEATURES AND POSSIBLE SCENARIOS	61
Iryna Novik, Tetiana Pohorielova	ANALYSIS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AND THE IMPACT OF GLOBALIZATION	66
Tetyana Bilobrovenko, Anastasiia Vyshniak	FEATURES OF LEGAL AND PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL ARTS AND THE NEED TO IMPROVE THEIR CONTROL	73
Iryna Yurieva	BANKING SERVICES ANALYSIS: CHOOSING PAYMENT METHODS FOR MAKING PAYMENTS	82
Oleksandr Hutsan	THEORETICAL BASIS FOR THE FORMATION OF A FACTOR-CRITERION QUALIMETRIC EVALUATION OF MOTIVATION-ORIENTED COMPONENTS OF THE EMPLOYER'S BRAND AS AN IMPORTANT FACTOR IN THE SUCCESSFUL ECONOMIC ACTIVITY AND STAFFING OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS	87
Oleksii Naumenko, Olena Lynnyk	FEDERAL RESERVE SYSTEM OF THE USA: ITS ROLE IN THE COUNTRY'S ECONOMIC LIFE AND INFLUENCE ON THE GLOBAL MONETARY AND FINANCIAL SYSTEM	93
Tetiana Fonaryova, Olena Zhehus	ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF COMMERCIALIZATION OF INNOVATIONS AND STRATEGIES FOR PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES IN THE BRAND POLICY OF UNIVERSITIES	98

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ВІСНИК

**НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

(економічні науки)

Збірник наукових праць

№ 3 '2025

Наукові редактори

д-р екон. наук, проф. П.Г. Перерва,

Науково-технічний редактор

к-д. екон. наук, проф. С.М. Погорєлов

Відповідальний за випуск

к-д. техн. наук В.П. Шайда

АДРЕСА РЕДКОЛЕГІЇ ТА ВИДАВЦЯ:

*Кафедра: «Економіка бізнесу і міжнародні економічні відносини»,
НТУ «ХПІ», вул. Кирпичова 2, Харків 61002, Україна.
Тел. (057) 707-62-53, (057) 707-65-07,
e-mail: trper_bulletin@ukr.net*

*Друк-ФОП Шейніна О.В.,
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2779 від 15.09.2007 р.
вул. Славянская, 3 оф.5, Харків, 61052, Україна.*

*Підп. до друку 27.06.2025 р. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. RISO-друк. Гарнітура Таймс.
Ум.друк.арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 8,1. Наклад 300 прим. Зам. № 6. Ціна договірна.*