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

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

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 4 (329), 2025

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

Одеса
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

Технічний та літературний редактор

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

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філос. наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, **Андрейченко Андрій Вадимович** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Божинова Маріяна** доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, **Бухтіарова Аліна Геннадіївна** кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Гострик Олексій Маркович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гросу Вероніка** доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївн**а кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Єрмакова Ольга Анатоліївна** доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Заротіадіс Грігоріс** кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, **Збрицька Тетяна Петрівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Зеленка Владімір** кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Каримов Диср Мухтарович** канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Кетнерс Карліс** доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, **Кошельок Галина Володимирівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузіна Руслана Віліївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Лайко Олександр Іванович** доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Лоханова Наталія Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Маркс-Бєльська Рената** кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Міхальчук Камелія Каталіна**, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Міщенко Максим Іванович** доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна **Мумінов Нозим Гаффарович** кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Муршудлі Фахри Фуад огли** доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNEC, Азербайджан, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка", Україна, **Пантєлєєва Наталія Миколаївн**а доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Семенова Валентина Григорівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Сергєєва Олена Степанівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тульвінсчі Міхаела** кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Уханова Інна Олегівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Чоботару Маріус-Сорін** кандидат екон. наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Шикіна Ольга Володимирівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, **Шевцова Олена Йосипівна** доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

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

Засновник та видавець:

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

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

Адреса редакції та видавця:

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

© Одеський національний економічний університет, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Сілін Євген
Реформування економіки України у період воєнного стану як прояв інституціоналізму сучасності....7

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Басюркіна Наталія, Спаський Ігор
Управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації у дискурсі поведінкової економіки: економіко-психологічні аспекти....13
Васильченко Кирило, Михайлов Валерій
Можливості використання інтегрованих технологій у бізнес-процесах підприємств....21
Соколік Віталій, Пащенко Данило, Швець Степан, Башанова Наталія
Правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні: виклики цифрової епохи....30
Тарасова Кристина, Ковальов Анатолій, Грінченко Раїса, Бабій Олег, Уханова Інна
Адаптація політики САР і європейських практик управління до потреб Українських територіальних громад....37

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Деркач Юлія, Заєць Дмитро
Банківське споживче кредитування: тенденції розвитку в умовах воєнного стану....46
Добриніна Людмила
Динаміка розвитку світового фондового ринку....55
Домбровська Софія
Співпраця держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення: сучасні тенденції та перспективи....62
Коваленко Вікторія, Тарновецька Анна
Вплив макроекономічних чинників на ефективність функціонування системи фінансового моніторингу в Україні....68
Рекуненко Ігор, Чередніченко Дмитро, Завальна Дар'я
Оцінка ефективності механізму фінансового та бюджетного регулювання регіонального розвитку....75

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Гоголь Тетяна
Соціально-економічний профіль і ринок праці бразильської еміграції....84
Несененко Павло, Подмазко Олесій, Кушнар Валерія
Розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні в умовах європейської інтеграції....98
Танасюк Ірина
Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства....107
Хетагурова Діана
Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств....114

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Кічук Надія, Деньгуб Валентина
Соціальне підприємництво як вагомий елемент розвитку економіки України....121

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Редько Вікторія, Боєва Анна
Стратегії розвитку гастрономічного туризму в Україні на принципах концепції SLOW FOOD....130

Наші автори....139

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

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

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University

Scientific journal

№ 4 (329), 2025

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

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

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

Deputies of Editor-in-Chief

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

Technical and literary editor

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

Ambrozy Marian, Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin,** Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Iermakova Olga**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Koshelok Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine, **Kuzina Ruslana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Kuznetsova Inna,** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Laiko Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Lokhanova Nataliia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof , University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihalciuc Camelia Catalina,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mishchenko Maksym** Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, **Muminov Nozim**, Cand. Sc. (Econ.), Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Murshudli Fakhri**, Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polyiechnic», Ukraine, **Pantielieieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Semenova Valentyna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sergeeva Olena,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdenny», Ukraine, **Shevtsova Olena**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Shykina Olga**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Slobodyanik Yulia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Ukhanova Inna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle Universiry of Thessaloniki, Greece, **Zbrytska Tetiana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zelenka Vladimír**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Economics Prague, Czech Republic, **Zerkal Anastasiia,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

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

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

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

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

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Silin Evgen
Economic reform of Ukraine during the period of martial state as a manifestation of contemporary institutionalism.....7

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Basyurkina Natalya, Spassky Igor
Managing the mechanism of fixed capital reproduction in agricultural enterprises under digitalization conditions in the discourse of behavioral economics: economic and psychological aspects.....13
Vasylchenko Kyrylo, Mykhailov Valerii
Leveraging integrated technologies in enterprise business processes.....21
Sokolik Vitaly, Pashchenko Daniil, Shvets Stepan, Bashanova Natalia
Legal regulation of artificial intelligence in public administration: challenges of the digital era.....30
Tarasova Krystyna, Kovalov Anatolii, Hrinchenko Raisa, Babiy Oleh, Ukhanova Inna
Adapting CAP policy and european management practices to the needs of Ukrainian territorial communities.....37

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Derkach Yulia, Zaiets Dmytro
Banking consumer lending: development trends under martial law.....46
Dobrynina Liudmyla
Dynamics of development of the global stock market.....55
Dombrovska Sofiia
Cooperation between the state and business in the field of pension provision: current trends and prospects 62
Kovalenko Victoria, Tarnovetska Anna
The impact of macroeconomic factors on the functioning of an effective financial monitoring system in Ukraine.....68
Rekunenko Ihor, Cherednichenko Dmytro, Zavalna Daria
Assessment of the effectiveness of the mechanism of financial and budgetary regulation of regional development.....75

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Hohol Tetiana
Socio-economic profile and labor market of brazilian emigration.....84
Nesenenko Pavlo, Podmazko Oleksii, Kushnar Valeriia
Development of civil society institutions in Ukraine in the conditions of european integration.....98
Tanasiuk Iryna
Modern methods of increasing the efficiency of enterprise activities.....107
Khetagurova Diana
Innovative approaches to modeling business processes of hotel enterprises.....114

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Kichuk Nadiia, Dengub Valentyna
Social entrepreneurship as an important element of the economic development of Ukraine.....121

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Redko Viktoriia, Boieva Anna
Strategies for developing gastronomic tourism in Ukraine based on the principles of the Slow Food Concept.....130

Our authors.....139

~ ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ ~

УДК: 338.24.021.8:336.22”364”(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-7-12**

РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ПРОЯВ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗМУ СУЧАСНОСТІ

Сілін Є. М., аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: silin11051984@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2618-4151

Анотація. *У статті досліджується інституціональний вимір трансформацій економічної політики України у період воєнного стану. Метою цієї статті є аналіз трансформацій економічної політики України під час воєнного стану крізь призму інституціонального підходу, виявлення суперечностей та викликів, що супроводжують реалізацію реформ. Під час написання статті використовувався системно-аналітичний метод. У статті виявлено ключові тенденції воєнної економіки, такі як нормативна інституціоналізація оборонних закупівель, адаптація трудових ресурсів, трансформація податкового регулювання та поява експериментальних зон із високим рівнем податкової довіри. Особливий акцент зроблено на розмежуванні реформ євроінтеграційного та ресурсного характеру, проаналізовано наслідки прийняття ключових законопроєктів: зокрема, реформи автострахування, змін до акцизного оподаткування, імплементації норм щодо діяльності рейтингових агентств, а також ухвалення ресурсного законопроєкту та створення «клубу білого бізнесу».*
Ключові слова: *інституціональна економіка, воєнна економіка, трансформація, економічна політика, реформи, євроінтеграція, податки.*

ECONOMIC REFORM OF UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE AS A MANIFESTATION OF CONTEMPORARY INSTITUTIONALISM

Silin Evgen, Postgraduate Student, Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: silin11051984@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2618-4151

Abstract. *The article examines the institutional dimension of transformations of Ukraine's economic policy during the period of martial law 2022–2025. The purpose of this article is to analyze the transformations of Ukraine's economic policy during the martial law period of 2022–2025 through the prism of an institutional approach, in particular, to study the latest institutional forms that arise in response to extraordinary conditions, as well as to identify contradictions and challenges that accompany the implementation of reforms of both a European integration and resource nature. The systematic analytical method was used when writing the article. The shift of the economic course from the development of the business environment to the mobilization economy and the complexity and contradictions of this process are considered. Particular attention is paid to the institutional analysis of new economic formations emerging in response to the extraordinary conditions of war, in particular - the strengthening of the role of the state, the digitalization of management, changes in the labor market, the activation of civil society and the deepening of cooperation with international donors. Based on the institutional approach, key trends in the war economy are identified, such as the regulatory institutionalization of defense procurement, the adaptation of labor resources, the transformation of tax regulation and the emergence of experimental zones with a high level of tax trust. Special emphasis is placed on the distinction between reforms of a European integration and resource nature, and the consequences of the adoption of key draft laws are analyzed: in particular, auto insurance reforms, changes to excise taxation, implementation of norms regarding the activities of rating agencies, as well as the adoption of a resource draft law and the creation of a “white business club”. The imperfection of new mechanisms of institutional regulation is emphasized, in particular in determining the criteria for business integrity, which leads to the risk of forming new economic inequalities. The article expands the scientific discussion on the role of institutions in managing economic crises and may be useful for researchers, public administration specialists, and practicing economists.*
Keywords*: institutional economics, war economy, transformation, economic policy, reforms, European integration, taxes.*
JEL Classification: H200; O100; F150

Постановка проблеми. Військова агресія проти України, яка триває з 2014 року й особливо загострилася після повномасштабного російського вторгнення у 2022 році, спричинила глибоку трансформацію економічної системи держави. У цих умовах країна зіткнулася з необхідністю швидкого адаптаційного реформування економіки з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх ресурсних обмежень. Це робить особливо актуальним інституціональний підхід до аналізу економічних процесів, адже ефективність

реформ багато в чому залежить від здатності наявних інституцій адаптуватися до кризових обставин і формувати нові правила економічної поведінки.

Глибина проблеми полягає в тому, що економіка України під час воєнного стану протягом 2022-2025 років перебуває у стані «мобілізації доходів бюджету», на противагу до повномасштабного російського вторгнення у 2022 році, коли економіка України тримала курс на «сприяння розвитку бізнесу». Зміна курсу розвитку економіки відбувалась у досить закритій атмосфері віддалено від суспільства, іноді досить швидко приймались рішення, іноді за основу приймались помилкові ідеї.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика економічної трансформації України в умовах кризи розглядалася у працях багатьох науковців. Особливо слід відзначити таких українських вчених, як: А. Гриценко, В. Геєць, І. Бураковський, Т. Мостенська та ін.

Так, А. Гриценко у своїх роботах аналізує посткризову стратегію економічного розвитку України через призму інституційної економіки [1]; В. Геєць обґрунтовує необхідність переходу до нової моделі економічного зростання в умовах геоекономічної нестабільності [2]; І. Бураковський досліджує роль структурних реформ у контексті євроінтеграції [3]; Т. Мостенська звертає увагу на важливість трансформації інститутів управління на макро- та мезорівнях.

Також ця проблема є об'єктом уваги багатьох міжнародних інституцій. Так, наприклад, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку надають регулярну оцінку стану реформ, а також пропонують рекомендації щодо посилення інституційної спроможності держави [4; 5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але незважаючи на наявність великої кількості аналітичних та науково-теоретичних публікацій, питання інституціонального оформлення воєнної економіки як окремого феномену досліджено недостатньо. Не проведено системний аналіз новітніх інституцій, що виникають у відповідь на екстремальні виклики воєнного стану. Також бракує теоретичного узагальнення щодо прояву елементів сучасного інституціоналізму в економічній політиці України у 2022–2024 роках.

Мета дослідження. Метою цієї статті є аналіз трансформацій економічної політики України у період воєнного стану 2022–2025 років крізь призму інституціонального підходу, зокрема – вивчення новітніх інституційних форм, які виникають у відповідь на надзвичайні умови, а також виявлення суперечностей та викликів, що супроводжують реалізацію реформ як євроінтеграційного, так і ресурсного характеру.

Основний матеріал. Актуальність дослідження реформування економіки України у період воєнного стану обумовлена безпрецедентною глибиною соціально-економічних трансформацій, які розгортаються в умовах постійної невизначеності, загроз безпеці та мобілізації національних ресурсів. Водночас ці процеси потребують не лише реактивного управління, а й системного наукового осмислення. Саме інституціональна перспектива дає змогу розглянути кризу не лише як деструкцію, але і як імпульс для еволюційного оновлення правил, норм і структур, що визначають економічну поведінку. Аналіз воєнних і поствоєнних трансформацій через призму інституціоналізму дозволяє виявити ті механізми адаптації, які забезпечують стійкість, гнучкість і ефективність економіки навіть у надзвичайних умовах.

Станом на 2022–2024 роки українська економіка зазнала таких інституціональних трансформацій:

– Інституціоналізація воєнної економіки – ухвалення нових законодавчих норм, які регулюють оборонні закупівлі, військову мобілізацію, централізоване управління логістикою. Посилено роль держави як координатора ключових ресурсів.

– Інституційна адаптація ринку праці – перехід частини робочої сили до воєнної та квазівоєнної економіки, гнучке регулювання зайнятості, зростання ролі перекваліфікації та онлайн-освіти.

– Цифрова трансформація інститутів – активне використання цифрових сервісів («Дія», електронний документообіг, державні закупівлі в Prozorro), що дозволяє зменшити інституційні витрати та підвищити прозорість.

– Інституційна взаємодія з міжнародними донорами – поглиблення співпраці з МВФ, Світовим банком, ЄС, формування «зовнішніх інституцій довіри» та підтримки реформ.

– Зміцнення громадянського суспільства – активізація волонтерських ініціатив, громадських об'єднань, горизонтальних мереж, які стали паралельною інституційною системою підтримки економіки.

Проте виклики «нового» часу для економіки України здійснили поділ політики

реформування на дві складові: реформи на шляху до європейської інтеграції та реформи більш буденні, що направлені на зростання надходжень до Державного бюджету для покриття потреб сьогодення [6].

Серед основних гучних євроінтеграційних реформ, запроваджених у 2024 році можна виділити такі:

По-перше, реформа обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (робочий номер законопроєкту №8300) [7], що наближує систему ОСЦПВВНТЗ України до європейських стандартів, оскільки вводить раніше відсутню в Україні по цьому виду страхування систему прямого врегулювання усіх страхових випадків та надає цьому страховому продукту на ринку більше ефективності та привабливості. Але слід зазначити, що зростання привабливості цього виду страхування призводить і до збільшення тарифів та зміни цінової політики страхових компаній. Тому вже з 01.01.2025 усі кінцеві споживачі цього страхового продукту були досить вражені оновленим розміром страхових платежів. Проте оновлені норми Закону, що приведені у відповідність із чинними положеннями Директиви 2009/103/ЄС, обіцяють надати більший захист прав страхувальників, а також передбачають поетапне збільшення суми за шкоду, завдану життю та здоров'ю потерпілих осіб до 1 мільйона гривень на одного потерпілого та 20 мільйонів гривень на один страховий випадок незалежно від кількості потерпілих осіб, а за шкоду, завдану майну потерпілих осіб, – до 2 мільйонів гривень на один страховий випадок незалежно від кількості потерпілих осіб.

По-друге, це імплементація актів права ЄС щодо акцизного податку на пальне (робочий номер законопроєкту №11256-2) [7]. Законом, зокрема, встановлено нові розміри ставок акцизного податку на пальне з огляду на їх мінімальний рівень, передбачений Директивою № 2003/96/ЄС, які набиратимуть чинності з 01.01.2028. Водночас встановлено графік щорічного збільшення таких ставок по 31.12.2027.

По-третє, встановлення нових розмірів ставок акцизного податку на тютюнові вироби з огляду на мінімальний рівень, визначений Директивою 2011/64/ЄС (робочий номер законопроєкту №11090) [7].

По-четверте, імплементація європейських вимог до рейтингування (робочий номер законопроєкту №5819) [7], прийнятий з метою приведення діяльності рейтингових агентств в Україні у відповідність до вимог Регламенту ЄС. На думку Голови Комітету ВРУ з питань фінансів, податкової та митної політики Данила Гетманцева, ухвалений закон сприятиме покращенню інвестиційного клімату в державі та мінімізації ризиків на ринках капіталу, створить систему професійної об'єктивної оцінки кредитоспроможності та забезпечить приведення діяльності рейтингових агентств в Україні у відповідність до вимог Регламенту ЄС.

Далі необхідно звернути увагу на такі дві основні реформи, які були запроваджені з метою підтримки армії та бізнесу.

Перша – це ресурсний законопроєкт (робочий номер №11416-д) [7], який передбачає рекордне підвищення податків на період воєнного стану. Саме цей законопроєкт створив досить гучний конфлікт у взаємовідносинах держава-бізнес та держава-населення. Якщо суспільством досить стримано було прийнято євроінтеграційні реформи, то з прийняттям норм цього Закону суспільство і не думало себе стримувати. Більш того, слід зазначити, що на сайті Президента з'явилась навіть петиція [8] щодо накладення вето на цей законопроєкт. Так, у петиції зазначено, що «… цей законопроєкт не лише суттєво підвищує податковий тиск на населення, але й містить положення, що порушують Конституцію України. Цим законопроєктом передбачено додаткове збільшення податкового навантаження на громадян та бізнес, що є неприпустимим в умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні. Держава має шукати інші шляхи поповнення бюджету, а не тиснути на тих, хто й без того зазнає значних економічних труднощів через війну. Крім того, законопроєкт суперечить нормам Конституції України, оскільки передбачає набрання чинності "заднім числом". Це порушує принцип юридичної визначеності та передбачуваності закону, закріплений у статті 8 Конституції України, а також низка положень суперечить статті 24 Конституції України, яка гарантує рівність усіх громадян перед законом» [8].

Проте Закон все ж таки було підписано Президентом України і нині він вже перебуває у дії.

Друга реформа – це створення експериментального проєкту «території з високим рівнем дотримання податкового законодавства» (робочий номер №11084) [7]. Насамперед ця ініціатива була направлена на створення комфортного бізнес-клімату, що передбачає

прозорі відносини між державою та «доброчесним» бізнесом. Тим, хто «стане членом так званого клубу білого бізнесу» надаватимуться доволі непогані переваги та «плюшки», порівнюючи з іншими платниками. Проте чи є ця ініціатива прозорою? Перший реєстр сумлінних платників податків було опубліковано 19.12.2024, тому нетривалий час його дії ще не дає змогу надати будь-який аналіз. Проте вже на першому етапі можна зазначити, що з одного боку ідея створення є в цілому позитивною, немає нічого поганого в тому, що платники умовно поділені на сумлінних і «не дуже». Проте реалізація проєкту викликає питання. В основі поділу платників податків лежить показник податкового навантаження. Термін «податкове навантаження» гуляє на економічних просторах вже досить давно, хоча законодавство так і не надає чіткого визначення цього узагальненого поняття, проте нам з вами відомо, що це коефіцієнт, що показує рівень сплати податків кожним платником.

Після публікації першого реєстру представників «клубу білого бізнесу» було опубліковано розміри показників податкового навантаження по окремих податках в розрізі кожної галузі і тому постає логічне питання стосовно того, а що робити тим платникам податків, які не можуть вийти на рівень середньогалузевого показника за рахунок наявних пільг чи застосування знижених ставок. Так, наприклад, на сайті Державної податкової служби [9] на сторінці «Територія високого рівня податкової довіри» у розділі галузева аналітика обираємо КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт» і бачимо, що середньогалузевий показник податкового навантаження з податку на додану вартість 3,08%. Проте стаття 195 Податкового кодексу України передбачає, що: «195.1. За нульовою ставкою оподатковуються операції з: ….195.1.3. постачання таких послуг:

а) міжнародні перевезення пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом. Для цілей цього підпункту перевезення вважається міжнародним, якщо таке перевезення здійснюється за єдиним міжнародним перевізним документом» [9].

За цих обставин слід зазначити, що вибір зниженої ставки чи пільги не є правом вибору платника, а є його обов'язком. Отже, постає риторичне питання – наскільки ця ситуація є справедливою, адже цей платник ніколи не зможе стати «членом клубу білого бізнесу» через невідповідність показників, проте на практиці він може бути сумлінним та доброчесним. Можливо, надалі автори цього проєкту зрозуміють цю несправедливість і введуть у дію хоча б показник сукупного податкового навантаження за галузями, що призведе до рівності в гонитві до омріяного статусу «член клубу білого бізнесу».

Нині надати повний аналіз та оцінку щодо ефективності проведених реформ неможливо, тому що вони ще не були витримані часом. Проте за аналітичними даними Громадської організації «Інститут соціально-економічної трансформації» [11] вбачається, що економіка України вже поступово виходить з кризи. Після падіння ВВП у 2022 році на 29%, у 2023 році економіка зросла на 5,3%, у 2024 році за прогнозами Міжнародного валютного фонду, Національного Банку України (НБУ) та Світового Банку вона дасть ще 3-4%. Поступово відновлюється експорт товарів та послуг. Банківська система демонструє стабільність, адже за останні два роки лише кілька банків отримали статус неплатоспроможних. Відбулось зростання середньої заробітної плати, нині вона становить 20 964 грн. Проте дефіцит бюджету за результатами 2023 року зберігається на рівні 20,4%, що робить економіку України досить залежною від зовнішніх позик, а це, зі свого боку, надає країнам – партнерам безпрецедентні важелі впливу на політику уряду нашої країни.

Проведений аналіз показав значну динаміку реформування економіки України протягом 2023-2024 років. Проте нині це більше гра у невизначеність, адже у час відмови від пострадянської спадщини та переходу до європейських стандартів, суспільство є свідком створення «нової» України, яку необхідно прийняти та навчитися в ній жити. Щодо прогнозів на майбутнє, то скоріше за все у 2025 році кардинально політика уряду не зміниться, і нас все ж таки очікує політика «мобілізації доходів бюджету». Підтвердженням цього є нещодавнє інтерв'ю з Данилом Гетьманцевим:

«...В Україні навіть після закінчення війни очікувати на значне вивільнення бюджетних коштів не варто. Країні доведеться працювати на забезпечення своєї обороноздатності. Навіть у разі досягнення миру ми повинні будемо ще дуже довго інвестувати величезні кошти у зміцнення безпеки і оборони. Ми зараз вступаємо в наймасштабніший у нашій сучасній історії етап переходу ЗСУ та інших сил безпеки та оборони з радянського озброєння на західне та новітні вітчизняні та іноземні розробки. Старе вже відслужило свій час, ми допрацьовуємо його ресурс (а подекуди – навіть перепрацьовуємо). Треба буде фінансувати програму масової базової військової підготовки – це теж безальтернативне рішення та інвестиція у

нашу безпеку у наступні роки…» [11]. А також інтерв'ю з міністеркою економіки Юлією Свириденко: «…Фокус на 2025 рік – продовжувати економічне відновлення та побудова економічної самодостатності. Розраховуємо на підтримку партнерів, але маємо все більше покладатись на себе. У списку завдань – подолати структурне безробіття, осучаснити ринок праці та покращити бізнес-клімат…» [12].

Висновки. Умови повномасштабної війни спровокували глибоку інституційну трансформацію економіки України, що проявилася в активізації ролі держави, цифровізації управлінських процесів, адаптації ринку праці, посиленні взаємодії з міжнародними донорами та активізації громадянського суспільства.

Введення реформ поділилося на два вектори: стратегічні (євроінтеграційні) та тактичні (ресурсно-мобілізаційні), що ускладнило баланс між довгостроковими цілями та нагальними бюджетними потребами. Попри позитивні наміри, окремі рішення, особливо щодо підвищення податкового навантаження (ресурсний законопроєкт №11416-д), викликали суспільне невдоволення та правові колізії, що вказує на потребу в більш прозорому та справедливому підході до формування податкової політики в умовах війни. Аналіз впровадженого механізму «території високої податкової довіри» засвідчив суперечності між критеріями відбору платників податків і фактичними умовами їх діяльності, що потребує вдосконалення нормативної бази з урахуванням галузевої специфіки та податкових пільг.

У сучасних умовах інституціональний підхід дозволяє не лише пояснити адаптивні процеси в економіці України, але й пропонує теоретичне підґрунтя для формування більш сталих механізмів економічної поведінки в умовах екстремальних викликів, що може слугувати основою для післявоєнної відбудови країни.

Список літератури

1. Гриценко А. А. Інституційна архітектоніка економічного розвитку України. Монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки та прогнозування, 2015. 384 с.
2. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. Економіка України. 2014. № 12. С. 4-19. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000295802 (дата звернення 4.04.2025).
3. Бураковський І. Економічна політика України: виклики інтеграції та реформ. Монографія. Київ: Центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, 2018. 272 с.
4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення 4.04.2025).
5. IMF. Ukraine: First Review Under the Extended Fund Facility Arrangement URL: https://www.imf.org (дата звернення 4.04.2025).
6. Комітет з питань фінансів, податкової та митної політики. Офіційний сайт URL: https://komfinbank.rada.gov.ua/news/dijalnist9skl/zvit9skl/ (дата звернення 4.04.2025).
7. Верховна Рада України. Офіційний сайт URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card (дата звернення 4.04.2025).
8. Електронні петиції. Офіційне інтернет-представництво Президента України URL: https://petition.president.gov.ua (дата звернення 4.04.2025).
9. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: https://tax.gov.ua/ (дата звернення 4.04.2025).
10. Інститут соціальних та економічних трансформацій URL: https://iset-ua.org/en/doslidzhennya/item/218-reformi-2023-2024 (дата звернення 4.04.2025)
11. Обозреватель. Електроне видання. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/analytics-and-forecasts/ pro-blokuvannya-perekaziv-ukraintsiv-minimalku-v-2025-mu-ta-perspektivi-pislya-vijni-intervyu-z-danilom-getmantsevim.htm (дата звернення 14.03.2025).
12. Форбс. Електроне видання. URL: https://forbes.ua/money/vtrimati-vidnovlennya-yak-minekonomiki-planue-vigrati-ekonomichnu-viynu-proti-rosii-analiz-zadach-na-2025-rik-vid-ministerki-ekonomiki-yulii-sviridenko-21012025-26463 (дата звернення 14.03.2025).

References

1. Hrytsenko, A. A. (2015). Instytutsiina arkhitektonika ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Institutional architectonics of Ukraine's economic development]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting. [In Ukrainian].

2. Heiets, V. M. (2014). Institutional conditionality of innovative processes in Ukraine's industrial development. Economy of Ukraine, 12, 4-19. Retrieved from http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000295802 (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
3. Burakovskyi, I. (2018). Ekonomichna polityka Ukrainy: vyklyky intehratsii ta reform [Economic policy of Ukraine: Challenges of integration and reforms]. Kyiv: Razumkov Centre. [In Ukrainian].
4. World Bank. (2023). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2023. Retrieved from https://www.worldbank.org (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
5. International Monetary Fund (IMF). (2022). Ukraine: First Review Under the Extended Fund Facility Arrangement. Retrieved from https://www.imf.org (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
6. Komitet z pytan finansiv, podatkovoi ta mytnoi polityky. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Retrieved from https://komfinbank.rada.gov.ua/news/dijalnist9skl/zvit9skl/ (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Retrieved from https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
8. Elektronni petytsii. (n.d.). Ofitsiine internet-predstavnytstvo Prezydenta Ukrainy. Retrieved from https://petition.president.gov.ua (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
9. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. (n.d.). Ofitsiinyi sait. Retrieved from https://tax.gov.ua/ (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
10. Instytut sotsialnykh ta ekonomichnykh transformatsii. (n.d.). Retrieved from https://iset-ua.org/en/doslidzhennya/item/218-reformi-2023-2024 (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
11. Obozrevatel. (2025, March 14). Pro blokuvannia perekaziv ukraintsiv, "minimal'ku" v 2025-mu ta perspektyvy pislia viiny: interv'iu z Danylom Hetmantsevom. Retrieved from https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/analytics-and-forecasts/pro-blokuvannya-perekaziv-ukraintsiv-minimalku-v-2025-mu-ta-perspektivi-pislya-vijni-intervyu-z-danilom-getmantsevim.htm (accessed 14 March 2025). [In Ukrainian].
12. Forbes Ukraina. (2025, January 21). Vtrymaty vidnovlennia: yak Minekonomiky planuie vyhraty ekonomichnu viinu proty Rosii – analiz zadach na 2025 rik vid ministerky ekonomiky Iulii Svyrydenko. Retrieved from https://forbes.ua/money/vtrimati-vidnovlennya-yak-minekonomiki-planue-vigrati-ekonomichnu-viynu-proti-rosii-analiz-zadach-na-2025-rik-vid-ministerki-ekonomiki-yulii-sviridenko-21012025-26463 (accessed 14 March 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025
Прийнята до публікації 22.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 338.432:330.322.2:004.9:330.16 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-13-20**

УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ДИСКУРСІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕКОНОМІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Басюркіна Н. Й., завідувач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, доктор економічних наук, професор,. Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
E-mail: nataliiabasiurkina@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9342-8863

Спаський І.Д., старший викладач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
E-mail: ostrov7@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0480-9264

Анотація. *Дослідження присвячене комплексному аналізу управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації через призму поведінкової економіки. В роботі розкрито особливості процесів відтворення основного капіталу аграрного сектора з урахуванням впливу когнітивних упереджень та психологічних факторів на прийняття інвестиційних рішень. Автор обґрунтовує, що традиційні економічні моделі, які базуються на припущенні про повну раціональність суб'єктів господарювання, не здатні адекватно пояснити реальні інвестиційні процеси в агросекторі. Натомість запропоновано інтегративний підхід, який поєднує економічний аналіз із розумінням психологічних механізмів прийняття рішень. Особлива увага приділяється впливу таких поведінкових факторів як ефект "якоря", уникнення втрат, надмірна впевненість та стадна поведінка на процеси відтворення основного капіталу агропідприємств. У роботі також досліджено трансформаційний вплив цифровізації на механізми відтворення капіталу, зокрема можливості використання цифрових технологій для подолання поведінкових упереджень та оптимізації інвестиційних рішень. Автор інтегрує у дослідження ідеї смислотерапії В. Франкла та екзистенціалізму К. Ясперса, що дозволяє розглядати інвестиційні рішення щодо основного капіталу не лише як фінансово-економічні, але й як екзистенційно значущі акти, пов'язані з пошуком сенсу та реалізацією цінностей. На основі проведеного аналізу запропоновано інноваційну модель управління відтворенням основного капіталу агропідприємств, яка враховує економіко-психологічні аспекти прийняття рішень та адаптована до викликів цифрової трансформації. Розроблено практичні рекомендації щодо формування "архітектури вибору", яка сприятиме подоланню когнітивних упереджень та стимулюватиме більш ефективні інвестиційні рішення з урахуванням цифрових можливостей. Результати дослідження мають теоретичну та практичну цінність для розробки стратегій модернізації основного капіталу агропідприємств та формування державної політики стимулювання інвестиційної активності в аграрному секторі.*

Ключові слова: *агропідприємства, відтворення основного капіталу, поведінкова економіка, цифровізація, когнітивні упередження, економіко-психологічні аспекти, смислотерапія, архітектура вибору, інвестиційні рішення, стадна поведінка, ефект "якоря", уникнення втрат, цифрові технології, екзистенціалізм.*

.

MANAGING THE MECHANISM OF FIXED CAPITAL REPRODUCTION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS IN THE DISCOURSE OF BEHAVIORAL ECONOMICS: ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS

Basyurkina Natalya, head of the Department of Commercial Business, Commodity Research and Business Administration of the Odesa National University of Technology, Doctor of Economics, Professor**,** Odesa, Ukraine
E-mail: nataliiabasiurkina@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9342-8863

Spassky Igor, head of the Department of Commercial Business, Commodity Research and Business Administration of the Odesa National University of Technology, Senior Lecturer, Odesa, Ukraine
E-mail: ostrov7@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0480-9264

Abstract. *This research presents a comprehensive analysis of managing the fixed capital reproduction mechanism in agricultural enterprises under digitalization conditions through the lens of behavioral economics. The study explores the distinctive features of fixed capital reproduction processes in the agricultural sector, taking into account the influence of cognitive biases and psychological factors on investment decision-making. The author substantiates that traditional economic models based on the*

assumption of full rationality of economic entities fail to adequately explain actual investment processes in the agricultural sector. Instead, an integrative approach is proposed, combining economic analysis with an understanding of psychological decision-making mechanisms. Special attention is paid to the impact of behavioral factors such as the anchoring effect, loss aversion, overconfidence, and herd behavior on fixed capital reproduction processes in agricultural enterprises. The study also examines the transformative influence of digitalization on capital reproduction mechanisms, particularly the potential of digital technologies to overcome behavioral biases and optimize investment decisions. The author integrates Viktor Frankl's logotherapy and Karl Jaspers' existentialism ideas into the research, allowing investment decisions regarding fixed capital to be viewed not only as financial and economic but also as existentially significant acts related to the search for meaning and value realization. Based on the analysis, an innovative model for managing fixed capital reproduction in agricultural enterprises is proposed, which accounts for economic and psychological aspects of decision-making and is adapted to the challenges of digital transformation. Practical recommendations are developed for creating a "choice architecture" that promotes overcoming cognitive biases and stimulates more effective investment decisions considering digital opportunities. The research results have theoretical and practical value for developing strategies to modernize the fixed capital of agricultural enterprises and formulating state policies to stimulate investment activity in the agricultural sector.

Keywords: *agricultural enterprises, fixed capital reproduction, behavioral economics, digitalization, cognitive biases, economic and psychological aspects, logotherapy, choice architecture, investment decisions, herd behavior, anchoring effect, loss aversion, digital technologies, existentialism.*

JEL Classification: D910; O130; Q160; D240; E220; O330; D870; L230; O320; D810

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектора економіки України відбувається в умовах прискореної цифрової трансформації та глибоких структурних змін. Відтворення основного капіталу агропідприємств, що традиційно розглядалося переважно з позицій класичних економічних теорій, потребує нового осмислення з урахуванням поведінкових аспектів прийняття інвестиційних рішень. Доведено, що реальна практика управління інвестиційними процесами на агропідприємствах суттєво відрізняється від раціональних моделей через вплив численних когнітивних упереджень та психологічних факторів. Протягом останнього десятиліття спостерігається поступова цифровізація агропромислового комплексу України, що створює як нові можливості, так і виклики для процесів відтворення основного капіталу. Цифрові технології, включаючи системи прецизійного землеробства, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та аналітику великих даних, потенційно можуть трансформувати не лише технологічні процеси, але й сам механізм прийняття інвестиційних рішень.

Однак існуюча наукова література недостатньо досліджує взаємозв'язок між цифровізацією, поведінковими аспектами економічних рішень та процесами відтворення основного капіталу в аграрному секторі. Відсутній комплексний підхід, який би інтегрував економічні, технологічні та психологічні виміри цієї проблематики. Таким чином, актуальним науковим завданням є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації з урахуванням економіко-психологічних аспектів прийняття інвестиційних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теми управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації з позицій поведінкової економіки вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує економічні, психологічні, філософські та технологічні аспекти. Аналіз наведених джерел дозволяє виділити кілька ключових напрямків дослідження цієї проблематики. У роботі [1], аналізуються інноваційні технології управління харчовими підприємствами, що має значення для розуміння загальних тенденцій інноваційного розвитку агропромислового комплексу. У дослідженні [2], розкриваються інституціональні та психологічні аспекти підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери в умовах діджиталізації. Ця робота пропонує важливі інсайти щодо впливу поведінкових факторів на розвиток агропідприємств в умовах цифрової трансформації. Роботи О.М. Ласкаєва [3, 4] присвячені дослідженню ризиків у діяльності підприємств харчової промисловості та імітаційному моделюванню механізмів управління ризиками. Хоча ці дослідження безпосередньо не стосуються агропідприємств, вони пропонують методологічні підходи до аналізу ризиків, які можуть бути адаптовані для дослідження ризиків при відтворенні основного капіталу агропідприємств.

Фундаментальні дослідження у сфері поведінкової економіки представлені роботами Д. Бернхайма і А. Рангеля, які розробили теоретичні основи поведінкової економіки добробуту [5]. Їхній підхід дозволяє оцінювати ефективність економічних рішень з урахуванням

когнітивних упереджень та обмеженої раціональності економічних агентів, що особливо актуально при дослідженні інвестиційної поведінки агропідприємств. Важливе значення для розуміння механізмів прийняття рішень в умовах невизначеності мають роботи Т. Бьюлі [6] та С. Бікчандані, Д. Хіршляйфера і І. Велча [7]. Т. Бьюлі досліджує питання справедливості, взаємності та жорсткості заробітної плати, що впливає на формування людського капіталу як складової відтворення основного капіталу підприємств. С. Бікчандані, Д. Хіршляйфер і І. Велч аналізують механізми стадної поведінки та інформаційних каскадів, які можуть пояснити тенденції до наслідування при впровадженні нових технологій в аграрному секторі.

К. Бінмор [8] критично аналізує практичне застосування поведінкової економіки, що важливо для оцінки обмежень поведінкового підходу при дослідженні процесів відтворення основного капіталу. Філософський вимір дослідження представлений роботами В. Франкла [9] та К. Ясперса [10]. Логотерапія В. Франкла пропонує важливі концепції для розуміння пошуку сенсу в економічній діяльності, що може бути застосовано до аналізу цінностей та мотивацій при прийнятті інвестиційних рішень. Екзистенціалізм К. Ясперса дозволяє розглядати цифрову трансформацію як "граничну ситуацію", що спонукає до переосмислення стратегій розвитку агропідприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз джерельної бази виявляє певні прогалини в дослідженні теми. Зокрема, відсутні роботи, які б комплексно розглядали економіко-психологічні аспекти відтворення основного капіталу саме агропідприємств в умовах цифровізації. Більшість досліджень зосереджені або на загальних питаннях поведінкової економіки, або на окремих аспектах діяльності підприємств агропромислового комплексу. Таким чином, наявна джерельна база забезпечує солідний теоретичний фундамент для дослідження, однак потребує доповнення роботами, що фокусуються на специфічних аспектах відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації та з урахуванням поведінкових факторів.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації з урахуванням економіко-психологічних аспектів прийняття інвестиційних рішень.

Основний матеріал. У сучасному світі, де аграрний сектор стикається з безпрецедентними викликами - від кліматичних змін до глобальної конкуренції, від військових дій до демографічних зрушень - управління відтворенням основного капіталу агропідприємств набуває особливого значення. Традиційно цей процес розглядався з позицій класичної економічної теорії, яка ґрунтується на припущенні про раціональність економічних агентів. Проте реальна практика прийняття інвестиційних рішень демонструє значні відхилення від раціональних моделей, що підтверджується даними опитувань агропідприємств, які відображають значний вплив психологічних чинників на їхні очікування та стратегії розвитку.

Таблиця 1

Основні індикатори ділової активності промислових підприємств України (2019-2025 рр.)

Рік	*Індикатор ділової впевненості, %*	*Очікування щодо обсягу виробництва, %*	*Завантаженість виробничих потужностей, %*
2019	-3,7	+13	68,1
2020	-5,7	+15	65,5
2021	-8,4	+4	63,8
2022	-11,0	0	63,4
2023	-8,9	+2	65,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України, 2019-2025 рр.

Аналіз динаміки показників ділової активності промислових підприємств України за 2019-2025 роки відображає складний шлях галузі через період глибокої економічної турбулентності. Індикатор ділової впевненості демонстрував послідовне погіршення з -3,7% у 2019 році до критичних -11,0% у 2024 році, що наочно ілюструє негативний вплив кумулятивних кризових факторів — економічної нестабільності, пандемії COVID-19 та військової агресії. Проте

2025 рік приніс перший промінь надії, коли показник покращився до -8,9%, сигналізуючи про поступову адаптацію промислового сектору до складних умов господарювання. Паралельно з цим очікування щодо обсягу виробництва демонстрували схожу, але більш драматичну траєкторію — від оптимістичних +13% у 2019 році до нейтральних 0% у 2024 році, коли невизначеність досягла апогею. У 2025 році ситуація почала змінюватися, хоча й обережно, з невеликим покращенням очікувань до +2%, що може свідчити про початкові ознаки відновлення після затяжної кризи. Завантаженість виробничих потужностей також підтверджує загальний тренд — від досить високих 68,1% у 2019 році до мінімальних 63,4% у 2024 році, з подальшим відновленням до 65,4% у 2025 році. Комплексне дослідження всіх трьох показників малює картину української промисловості, яка, після тривалого періоду випробувань (2019-2024), нарешті демонструє перші ознаки стабілізації та відновлення. Ці позитивні зміни створюють підґрунтя для активізації процесів відтворення основного капіталу, що критично важливо для забезпечення зростаючих виробничих потужностей у майбутньому та повноцінного відродження промислового потенціалу країни.

Таблиця 2

Вплив ключових факторів, що стримують промислове виробництво
(% підприємств, що відзначили фактор)

Фактор	*2019*	*2020*	*2021*	*2024*	*2025*
Недостатній попит	50	55	55	53	50
Нестача робочої сили	32	30	27	33	30
Фінансові обмеження	35	30	28	27	25
Інші фактори	22	28	25	35	40

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України, 2019-2025 рр.

Протягом аналізованого періоду недостатній попит залишається головним стримуючим фактором для промислових підприємств, хоча його вплив дещо знизився до 2025 року. Водночас зростає значення інших факторів (з 22% у 2019 до 40% у 2025), що може включати геополітичні ризики, енергетичну кризу, логістичні проблеми. Примітно, що вплив фінансових обмежень поступово знижується (з 35% до 25%), що може свідчити про покращення доступу до фінансових ресурсів для відтворення основного капіталу.

Таблиця 3

Вплив ключових факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність
(% підприємств, що відзначили фактор)

Фактор	*2019*	*2020*	*2023*	*2024*	*2025*
Недостатній попит	18	15	20	22	20
Погодні умови	40	35	45	33	30
Нестача робочої сили	25	28	15	18	22
Фінансові обмеження	55	48	35	32	30
Інші фактори	15	22	40	50	55

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України, 2019-2025 рр.

Протягом аналізованого періоду відбувся суттєвий зсув у структурі факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність. Якщо у 2019 році домінували фінансові обмеження (55%) та погодні умови (40%), то до 2025 року найбільш значущими стали інші фактори (55%), що можуть включати геополітичні ризики, логістичні проблеми, доступ до експортних ринків. Зниження впливу фінансових обмежень (до 30% у 2025 році) може свідчити про покращення доступу агропідприємств до фінансових ресурсів, необхідних для відтворення основного капіталу.

Порівняльний аналіз чинників, що стримують розвиток, виявляє суттєві відмінності між аграрним та промисловим секторами. Для агропідприємств критичним фактором є погодні умови та "інші фактори" (ймовірно, військові дії, логістичні проблеми та регуляторні обмеження), тоді як для промислових підприємств ключовими проблемами є недостатній попит та нестача робочої сили. Ці відмінності мають важливе значення для

формування механізмів відтворення основного капіталу. З позицій поведінкової економіки, висока значимість погодних умов для агропідприємств може посилювати "упередження контролю" – схильність переоцінювати можливість контролювати зовнішні чинники, що може призводити до неоптимальних інвестиційних рішень. У контексті цифровізації, це створює як виклики, так і можливості, оскільки цифрові технології можуть допомогти краще прогнозувати та адаптуватися до погодних умов.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз чинників, що стримують розвиток агропідприємств та промислових підприємств

Фактор	Значимість для агропідприємств	Значимість для промислових підприємств	Різниця
Недостатній попит	Середня	Висока	↓
Погодні умови	Висока	Не релевантно	↑↑
Нестача робочої сили	Середня	Висока	↓
Нестача матеріалів, устаткування	Низька	Середня	↓
Фінансові обмеження	Середня	Середня	=
Інші фактори	Дуже висока	Середня	↑↑
Нічого не стримує	Низька	Низька	=

Джерело: складено за: даними Державної служби статистики України, 2019-2025 рр.

Таблиця 5

Вплив поведінкових факторів на процеси відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації

Поведінковий фактор	Прояв у діяльності агропідприємств	Вплив на відтворення основного капіталу	Можливості цифровізації
Ефект "якоря"	Орієнтація на історичні показники врожайності та прибутковості	Недооцінка потенціалу нових технологій, консервативні інвестиційні стратегії	Системи порівняльного аналізу ефективності (бенчмаркінгу), цифрові двійники виробничих процесів
Ефект стадної поведінки	Наслідування лідерів ринку у виборі технологій без аналізу власних потреб	Неоптимальна структура основного капіталу, копіювання "модних" технологій	Платформи для обміну досвідом, адаптивні рекомендаційні системи, індивідуалізовані технологічні рішення
Надмірна впевненість	Переоцінка власних знань та компетенцій	Недостатнє залучення експертів, помилки у виборі технологій	Системи підтримки прийняття рішень, експертні онлайн-платформи
Ефект "фреймінгу"	Різне сприйняття інвестиційних рішень залежно від способу подання інформації	Вибір технологій на основі заявлених переваг, а не об'єктивних характеристик	Стандартизовані системи оцінки ефективності технологій, цифрові платформи порівняння обладнання

Джерело: складено авторами

Аналіз впливу поведінкових факторів на процеси відтворення основного капіталу агропідприємств демонструє, що психологічні аспекти прийняття рішень відіграють критичну роль у формуванні інвестиційних стратегій. Особливо значимими для агропідприємств є ефекти "якоря", уникнення втрат та упередження статус-кво, які сприяють консервативним підходам до оновлення основних засобів. Цифровізація створює унікальні можливості для подолання цих упереджень через впровадження систем підтримки

прийняття рішень, об'єктивного аналізу даних та моделювання різних сценаріїв. Інтеграція цифрових технологій у процеси управління відтворенням основного капіталу дозволяє зменшити вплив суб'єктивних факторів та підвищити ефективність інвестиційних рішень, що особливо важливо в умовах високої невизначеності, характерної для аграрного сектора.

Аналіз даних опитування сільськогосподарських підприємств виявляє суттєвий песимізм щодо перспектив розвитку ділової активності. Із балансом очікувань щодо обсягів виробництва на рівні -31%, агропідприємства демонструють значно гірші прогнози порівняно з промисловими підприємствами, для яких цей показник становить +5%. Особливо вразливим виявляється сектор рослинництва з балансом -40%, тоді як тваринництво демонструє дещо кращі очікування з балансом -9%. Ця різниця пояснюється не лише об'єктивними економічними факторами, але й психологічними аспектами сприйняття ризиків і можливостей, які є предметом дослідження поведінкової економіки. Поведінкова економіка, інтегруючи досягнення психології та економіки, пропонує глибше розуміння того, як агропідприємства приймають інвестиційні рішення в умовах невизначеності. Кілька ключових поведінкових факторів мають особливий вплив на процеси відтворення основного капіталу в аграрному секторі. Ефект "якоря" проявляється у схильності агропідприємств орієнтуватися на історичні показники врожайності та прибутковості при прийнятті рішень про інвестиції в нові технології. Це часто призводить до недооцінки потенціалу інноваційних рішень і надмірно консервативних інвестиційних стратегій. Упередження статус-кво, яке виражається у прихильності до існуючих технологій та виробничих практик, сприяє повільному оновленню основних засобів та низьким темпам модернізації агропідприємств.

Уникнення втрат, одне з найпотужніших когнітивних упереджень, виявлене Д. Канеманом і А. Тверскі, має особливе значення в аграрному секторі, де високий рівень невизначеності та залежність від погодних умов посилюють схильність до надмірної обережності. Це проявляється у пріоритеті ремонту над модернізацією та відкладанні значних капіталовкладень навіть при наявності сприятливих умов для інвестування. За даними опитування, агропідприємства демонструють високу чутливість до зовнішніх факторів, зокрема погодних умов, які вони вважають одним із ключових чинників, що стримують розвиток. Стадна поведінка, яка проявляється у наслідуванні практик сусідніх господарств або лідерів ринку без достатнього аналізу власних потреб, також впливає на формування структури основного капіталу. Це часто призводить до впровадження "модних" технологій, які можуть не відповідати специфіці конкретного господарства або його ресурсним можливостям. Ця тенденція посилюється в умовах невизначеності, коли 95% агропідприємств вважають, що передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації "досить важко" або "важко".

Цифровізація аграрного сектору створює новий контекст для управління відтворенням основного капіталу, одночасно кидаючи виклик традиційним підходам і відкриваючи нові можливості для подолання поведінкових упереджень. Впровадження цифрових технологій трансформує сприйняття ризику, розширює часовий горизонт планування, зменшує інформаційну асиметрію та сприяє прийняттю більш обґрунтованих інвестиційних рішень. Системи прецизійного землеробства, засновані на використанні GPS, датчиків, дронів та аналітики великих даних, дозволяють перейти від суб'єктивної оцінки ризиків на основі особистого досвіду до аналітичної оцінки, що спирається на об'єктивні дані. Це допомагає подолати упередження доступності, коли керівники агропідприємств переоцінюють ризики, пов'язані з яскравими, запам'ятовуваними подіями, такими як посухи або хвороби рослин, і приймають неоптимальні інвестиційні рішення.

Цифрові двійники виробничих процесів та системи моделювання дозволяють експериментувати з різними технологічними рішеннями та сценаріями розвитку без фізичного впровадження та пов'язаних з цим ризиків. Це особливо важливо для подолання ефекту "якоря" та упередження статус-кво, оскільки дозволяє агропідприємствам оцінити потенційні вигоди від нових технологій без необхідності повністю відмовлятися від перевірених часом практик. Онлайн-платформи для обміну досвідом та бенчмаркінгу дозволяють агропідприємствам порівнювати свої показники з провідними світовими практиками, а не лише з сусідніми господарствами. Це допомагає подолати обмеження стадної поведінки та орієнтуватися на глобальні передові стандарти ефективності. У той же час, аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту можуть забезпечити індивідуалізовані рекомендації, що враховують специфіку конкретного господарства, його ґрунтово-кліматичні умови та ресурсні можливості.

Цифровізація також впливає на екзистенційні аспекти управління агропідприємствами, трансформуючи самосприйняття та місію сільськогосподарського виробництва. Інтеграція ідей екзистенціалізму Карла Ясперса в аналіз процесів відтворення основного капіталу дозволяє розглядати цифрову трансформацію як "граничну ситуацію", що змушує агропідприємства переосмислити свою сутність та цілі. Це переосмислення може призвести до формування більш автентичних та відповідальних стратегій розвитку, які враховують не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти сільськогосподарської діяльності. Відповідно до ідей логотерапії В. Франкла, цифрова трансформація може стати шляхом до знаходження нового сенсу в сільськогосподарській діяльності через реалізацію цінностей сталого розвитку, екологічної відповідальності та продовольчої безпеки. Цей ціннісний підхід до відтворення основного капіталу може сприяти більш збалансованим інвестиційним рішенням, які враховують не лише короткострокові фінансові показники, але й довгострокові наслідки для суспільства та довкілля. Для ефективного управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації необхідно розробити стратегії, які враховують економіко-психологічні аспекти прийняття інвестиційних рішень. Перш за все, це створення "архітектури вибору", яка сприятиме подоланню когнітивних упереджень при прийнятті рішень про модернізацію та оновлення основних засобів. Наприклад, програми державної підтримки можуть бути структуровані таким чином, щоб "підштовхувати" агропідприємства до впровадження інноваційних технологій через встановлення оптимальних опцій за замовчуванням та створення прозорих механізмів оцінки ефективності інвестицій.

Висновки. Управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації вимагає інтеграції економічних та психологічних підходів, які враховують специфіку прийняття рішень в умовах невизначеності. Розуміння когнітивних упереджень, які впливають на інвестиційні рішення агровиробників, та розробка стратегій їх подолання є ключовими для забезпечення ефективної модернізації аграрного сектору. Цифрові технології при цьому виступають не лише об'єктом інвестицій, але й інструментом трансформації самого процесу прийняття рішень, сприяючи більш раціональним, далекоглядним та відповідальним стратегіям розвитку агропідприємств. Проведений аналіз динаміки показників діяльності промислових та сільськогосподарських підприємств України за 2018-2025 роки демонструє складні процеси адаптації підприємств до викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19, військовою агресією та глобальними економічними змінами. Після тривалого періоду погіршення ділових очікувань та економічних показників у 2024-2025 роках спостерігаються ознаки стабілізації та поступового відновлення. Примітним аспектом є зниження значущості фінансових обмежень як стримуючого фактора, що може свідчити про покращення доступу до фінансових ресурсів для інвестування, хоча водночас зростає вплив "інших факторів", які відображають ускладнення бізнес-середовища та необхідність адаптації до нових викликів. Варто зазначити, що негативні очікування щодо зміни кількості працівників створюють додаткові стимули для інвестицій у автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, що стає стратегічною перевагою в сучасних умовах. У контексті поведінкової економіки, відмічені тенденції демонструють зміну психологічних чинників прийняття рішень щодо інвестування в основний капітал під впливом високої невизначеності та перманентних кризових явищ. Глибинні трансформації ринкового середовища та психологічних аспектів прийняття рішень вимагають розробки нових підходів до управління механізмом відтворення основного капіталу, які враховуватимуть як економічні реалії, так і психологічні особливості прийняття рішень в умовах підвищеної турбулентності, використовуючи можливості цифровізації для мінімізації ризиків та максимізації ефективності інвестиційних процесів.

Список літератури

1. Басюркіна Н. Й. Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. Економічні інновації. 2018. Т. 20, Вип. 3. С. 20-31.
2. Спаський І.Д., Мартиросян І.А. Поведінкова економіка: інституціональні та психологічні аспекти підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери в умовах діджиталізації. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 6(6) 2024. С. 880-889. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-76-82
3. Ласкаєв О.М. Трансформація інформації як фактор ризику в діяльності міні-хлібопекарен м. Одеси. Економіка харчової промисловості. 2024. Т.16, вип. 4. С. 3-9. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v16i4.3058

4. Ласкаєв О.М. Імітаційне моделювання системи і механізму управління ризиками господарської діяльності харчових виробництв. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 110-116. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1
5. Bernheim D., Rangel A. Toward choice-theoretic foundations for behavioral welfare economics. American Economic Review. 2007. № 97. P. 464-470.
6. Bewley T. Fairness, reciprocity, and wage rigidity. In: Diamond P., Vartiainen H. (Eds.) Behavioral Economics and its Applications. Princeton: Princeton University Press. 2007.
7. Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. Journal of Economic Perspectives. 1998. № 12. P. 151-170.
8. Binmore K. Review of behavioral economics and its applications. Economic Journal. 2008. № 118. P. 248-251.
9. Frankl V.E. The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy. New American Library. 1969.
10. Jaspers K. Reason and existenz (W. Earle, Trans.). Noonday Press. 1955.

References

1. Basiurkina, N. Y. (2018). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia khlibopekarskymy pidpryiemstvamy Ukrainy [Innovative technologies for managing bakery enterprises of Ukraine]. Ekonomichni innovatsii, 20(3), 20-31. [In Ukrainian].
2. Spaskyi, I. D., Martyrosian, I. A. (2024). Povedinkova ekonomika: instytutsionalni ta psykholohichni aspekty pidvyshchennia kreatyvnoho dobrobutu pidpryiemstv ahrarnoi sfery v umovakh didzhytalizatsii [Behavioral economics: institutional and psychological aspects of increasing the creative welfare of agricultural enterprises in the conditions of digitalization]. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi, 6(6), 880-889. [In Ukrainian].
3. Laskaiev, O. M. (2024). Transformatsiia informatsii yak faktor ryzyku v diialnosti mini-khlibopekarien m. Odesy [Transformation of information as a risk factor in the activities of mini-bakeries in Odesa]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti, 16(4), 3-9. https://doi.org/10.15673/fie.v16i4.3058 [In Ukrainian].
4. Laskaiev, O. M. (2025). Imitatsiine modeliuvannia systemy i mekhanizmu upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti kharchovykh vyrobnytstv [Simulation modeling of the system and mechanism of risk management of economic activity of food production]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 10(1), 110-116. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1 [In Ukrainian].
5. Bernheim, D., Rangel, A. (2007). Toward choice-theoretic foundations for behavioral welfare economics. American Economic Review, 97, 464-470. [In English].
6. Bewley, T. (2007). Fairness, reciprocity, and wage rigidity. In P. Diamond & H. Vartiainen (Eds.), Behavioral Economics and its Applications. Princeton: Princeton University Press.
7. Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. Journal of Economic Perspectives, 12, 151-170.
8. Binmore, K. (2008). Review of behavioral economics and its applications. Economic Journal, 118, 248-251.
9. Frankl, V. E. (1969). The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy. New American Library.
10. Jaspers, K. (1955). Reason and existenz (W. Earle, Trans.). Noonday Press. English].

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025
Прийнята до публікації 27.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

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

УДК: 004.8: 339.13 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-21-29**

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

Васильченко К. Г., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5377-7855

Михайлов В. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: valera230618@gmail.com
ORCID: 0009-0002-2593-3598

Анотація. *Мета статті полягає у дослідженні потенціалу штучного інтелекту, ERP та CRM систем для покращення бізнес-процесів компаній, у виявленні переваг та недоліків їх застосування, а також в аналізі досвіду підприємств, які інтегрували ці програмні засоби у власні бізнес-системи. У статті визначено напрямки використання нових технологій у підприємництві та зазначено, що їх застосування є інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій. Встановлено, що основними недоліками пропонованих ІТ-рішень є висока вартість їх впровадження та необхідність проведення перекваліфікації персоналу. У статті використано такі методи, як аналіз, узагальнення, синтез, порівняння, статистичний та графічний методи.*
Ключові слова: *автоматизація, штучний інтелект, ERP-система, бізнес-процеси, CRM-система, оптимізація.*

LEVERAGING INTEGRATED TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

Vasylchenko Kyrylo, PHD in Economy, lecturer of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5377-7855

Mykhailov Valerii, student of Faculty of Economics and Enterprise Management, Odesa National Economic University, Odesa
e-mail: valera230618@gmail.com
ORCID: 0009-0002-2593-3598

Abstract. *This article explores the potential of modern technologies – artificial intelligence (AI), enterprise resource planning (ERP), and customer relationship management (CRM) systems – in optimizing business processes. The study aims to assess how these tools contribute to improving business efficiency, identify existing limitations, and analyze the positive experience of companies that have successfully implemented them in Ukraine and the European Union. The research applies a range of methods, including analysis, synthesis, and generalization when working with literature sources; statistical and comparative approaches to evaluate the level of technology adoption; graphical methods for visual data presentation; and abstract-logical reasoning for formulating conclusions. The findings suggest that the integration of AI, ERP, and CRM systems significantly enhances business performance by automating routine operations, improving decision-making, strengthening customer interactions, and reducing time and operational costs. These technologies serve as valuable instruments for boosting competitiveness in increasingly digital and globalized markets. Moreover, as digital transformation accelerates, the strategic implementation of AI, ERP, and CRM technologies is increasingly viewed not only as a competitive advantage but as a necessity for long-term sustainability and growth. At the same time, the study highlights several challenges, most notably the high costs of implementation and the necessity to retrain employees. These barriers may hinder adoption, particularly among small and medium-sized enterprises. In conclusion, the effective integration of AI, ERP, and CRM solutions into internal business environments is becoming a critical success factor for organizations. Further exploration of their potential requires active involvement from the state, the academic community, and business stakeholders.*
Keywords: automation, artificial intelligence, ERP system, business processes, CRM system, optimization.

JEL Classification: K100; L630

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку інновацій ефективне функціонування бізнес-процесів потребує застосування широкого кола можливостей нових технологій. Вважаємо, що успішність адміністрування та обслуговування бізнесу напряму залежить від ефективного впровадження ІТ-компонентів, що зможуть забезпечити результативність шляхом автоматизації завдань, оброблення великого масиву даних, забезпечення ефективного зворотного зв'язку з клієнтами тощо. Отже, від рівня адаптації бізнес-систем до інноваційних реалій сьогодення залежить розвиток кожного суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перспективи, які створює інтеграція до бізнес-процесів нових технологічних інструментів, стали предметом наукового інтересу багатьох вчених-економістів. Дослідження можливостей штучного інтелекту (ШІ), ERP та CRM систем у бізнес-процесах здійснено у роботах таких український науковців, як: О. Ю. Боєнко, Л. В. Вербівська, З. М. Гадецька, Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня, Р. М. Лісова, В. І. Маркуц, А. О. Черняєва, Т. В. Янчук та інших. Аналіз переваг та недоліків використання нових технологій у бізнесі проведено у роботах О. М. Буднік, Ю. П. Воржакової, Ю. М. Голей, Д. М. Дриньова, І. А. Дрік, В. В. Загородніх, О. М. Зінченко, І. І. Кравчук, С. О. Лавриненко та інших.

Крім того, слід зазначити, що питання застосування нових технологій на підприємствах стали предметом дослідження й офіційної статистики, зокрема ЄС та України, що свідчить про інтерес до вивчення стану інтеграції у робочі процеси перспективних ІТ-рішень.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах цифрової трансформації підприємств, що проявляється, зокрема, в інтеграції функціоналу штучного інтелекту, ERP, CRM систем у внутрішні процеси організацій, зростає інтерес до перспектив використання цих технологій для покращення адміністрування та обслуговування бізнесу. Водночас є необхідність комплексного аналізу можливостей ШІ, ERP, CRM систем, що буде базуватися на врахуванні досвіду компаній, які активно використовують ці технології. Крім того, виникає потреба у дослідженні показників, що відображають ступінь використання нових технологій у різних сферах (у цьому випадку на прикладі офіційної статистики ЄС, України), а також у відображенні як переваг, так і недоліків використання інновацій у бізнес-процесах.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні потенціалу нових технологій (ШІ, ERP, CRM систем) для покращення бізнес-процесів компаній, у виявленні переваг та недоліків їх застосування, а також в аналізі досвіду підприємств, які інтегрували ці програмні засоби у власні бізнес-системи.

Основний матеріал. Аналізуючи програмні засоби, що допомагають підвищити якість сформованих у компанії процесів виробництва, зовнішньої та внутрішньої комунікації, реалізації товарів і послуг, неможливо не звернути увагу на такий передовий та високотехнологічний інструмент, як штучний інтелект. Широкі можливості застосування технологій ШІ у сфері бізнесу, що, зокрема, полягають в автоматизації рутинних (повторюваних) занять, розробці прогнозів та рекомендацій щодо управління ресурсами, обробці великих масивів інформації можуть стати засобом, що забезпечить економію часу та фінансових ресурсів підприємства, водночас надаючи змогу частині працівників зосередитись на вирішенні складних та стратегічно-важливих завдань.

Дослідження можливостей ШІ щодо покращення функціонуючих бізнес-процесів дозволяє виділити такі ключові напрямки застосування, як [1, с. 4]:

– робота з великими обсягами даних та їх подальший аналіз (технології штучного інтелекту здатні ефективно аналізувати великі масиви даних, здійснювати їх подальшу обробку, а також формувати звіти за запитами користувачів у визначеній ними формі);

– автоматизація завдань та процесів (такі рутинні завдання, як опрацювання замовлень, перевірка інформації, облік запасів можуть виконуватися ШІ без залучення окремих співробітників);

– покращення обслуговування клієнтів (аналітичні інструменти ШІ надають змогу використовувати персональний підхід до кожного клієнта та надавати пропозиції, що адаптовані до потреб кінцевого споживача);

– моніторинг ринку (програмні засоби ШІ можуть автоматично відслідковувати стан та перспективи ринку та розробляти на основі аналізу поточної ситуації рекомендації для побудови стратегії підприємства);

– управління ризиками (використання штучного інтелекту у напрямку виявлення ризиків та шляхів їх мінімізації допоможе організації ефективно управляти власною конкурентоспроможністю);

– підтримка прийняття рішень (використання штучного інтелекту у процесі прийняття рішень надасть змогу ефективніше визначати їх раціональність та враховувати альтернативи);

– прогнозування (алгоритми машинного навчання ШІ спроможні прогнозувати майбутні тенденції та події на ринках, що забезпечить підприємству побудову успішної стратегії в умовах змін);

– оптимізація процесів (ШІ має високий потенціал щодо оптимізації, зокрема процесів виробництва та постачання, що допоможе підприємству скоротити витрати та підвищити продуктивність).

З метою всебічного висвітлення потенціалу ШІ проаналізуємо досвід передових світових компаній, які інтегрували можливості систем ШІ у внутрішнє середовище [2]:

– Walmart (корпорація роздрібної торгівлі) використовує технології ШІ з метою прогнозування попиту та контролю запасів в режимі реального часу, що призводить до оптимізації витрат.

– Siemens (міжнародний концерн) використовує ШІ для впровадження прогнозного обслуговування у своїх виробничих процесах. Аналізуючи великі обсяги даних з машин і систем, Siemens може виявляти потенційні збої на ранній стадії та завчасно планувати заходи з технічного обслуговування.

– JP Morgan (банківський холдинг) використовує ШІ для виявлення моделей шахрайства у фінансових операціях. ШІ аналізує величезні обсяги даних про транзакції в режимі реального часу та виявляє підозрілу активність, яка може вказувати на шахрайство.

– Stanford Health Care (медичний центр) використовує чат-боти на основі штучного інтелекту, що пропонують пацієнтам персоналізовану підтримку, відповідають на поширені запитання, призначають зустрічі та направляють пацієнтів до відповідних служб.

Водночас виникає необхідність в аналізі переваг та недоліків застосування технологій ШІ у бізнес-процесах (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання технологій ШІ у бізнес-процесах

Переваги	Недоліки
Можливість автоматизації повторюваних завдань, що сприятиме підвищенню ефективності та дозволить співробітникам зосередитися на більш стратегічних і творчих завданнях	Запровадження технологій штучного інтелекту може передбачати значні початкові інвестиції з погляду програмного забезпечення та навчання персоналу
Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, надаючи цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень	Відсутність експертів зі штучного інтелекту може уповільнити впровадження та обмежити потенційні переваги цього типу технології
Інструменти штучного інтелекту, такі як чат-боти та системи розробки рекомендацій, значно покращують взаємодію з клієнтами, надаючи швидкі відповіді та персоналізовані рішення	Використання штучного інтелекту в компанії передбачає обробку великих обсягів даних, що може викликати занепокоєння щодо інформаційної безпеки та конфіденційності
Впровадження ШІ може знизити операційні витрати за рахунок оптимізації процесів і мінімізації людських помилок	Автоматизація процесів може призвести до втрати робочих місць, особливо на посадах, які покладаються на повторювані завдання

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

Слід зауважити, що за даними Євростату у 2024 році 13,48% підприємств ЄС інтегрували можливості технологій ШІ у власні бізнес-процеси (рис. 1). Так, у 2024 році 41,17% великих підприємств ЄС використовували технології штучного інтелекту, а найбільше ШІ використовували підприємства інформаційно-комунікаційного сектору [4].

Рис. 1. Підприємства, що інтегрували можливості штучного інтелекту у власні бізнес-процеси, за видами економічної діяльності, 2024 р. (%)

Джерело: складено авторами на основі [4]

ERP-система – це програмні засоби, що допомагають ефективно використовувати всі ресурси підприємства шляхом автоматизації, обліку та аналізу процесів закупівель, виробництва, реалізації та комунікації з кінцевим споживачем.

Аналіз можливостей ERP-систем щодо покращення функціонуючих бізнес-процесів дозволяє виділити такі ключові напрямки застосування цих технологій, як [5, с. 4]:

– адміністрування фінансів та проєктів (контроль за доходами та витратами, проведення внутрішнього аудиту, планування та розробка проєктів, розподіл обов'язків між працівниками);

– управління виробництвом (оптимізація виробничих процесів; аналіз та керування складовими ланцюга постачання компанії тощо);

– автоматизація HR-управління персоналом (підбір співробітників, оцінка продуктивності, автоматизація нарахування заробітної плати та заохочень, підвищення кваліфікації тощо);

– керування замовленнями та продажами (автоматизація процесів реалізації товарів і послуг; здійснення аналітики);

– управління взаємовідносинами з клієнтами (ERP-системи можуть охоплювати функцію CRM-систем, пропонуючи інструменти для ефективної комунікації та вивчення потреб клієнтів);

– контроль якості та ризиків (здійснення цифрового контролю за якістю товарів та послуг; здатність виявляти слабкі сторони).

Від виробництва до консалтингу, від роздрібної торгівлі до розробки програмного забезпечення системи ERP допомагають компаніям майже в будь-якій галузі оптимізувати бізнес-процеси та приймати прогресивні рішення, здійснювати ефективне управління ресурсами та людським капіталом. Нижче наведено досвід передових світових компаній, що активно використовують функціонал систем ERP [6]:

– міжнародна консалтингова фірма Axialent використовує ERP-систему для централізації управління своїми фінансами та проєктами, підвищення ефективності бізнес-процесів компанії завдяки автоматизації. ERP-система дозволяє визначати статус проєкту в режимі реального часу та забезпечує централізованість і контроль над шістьма дочірніми компаніями, сприяючи створенню єдиного центру спільних послуг, який обробляє результати діяльності компаній з усього світу.

– Компанія Avant використовує ERP-систему для оптимізації фінансової звітності у різних країнах, заощаджуючи 120 000 доларів США на рік завдяки адаптації робочих процесів до конкретних вимог бізнесу. Водночас ERP-система дозволяє керівництву Avant ефективніше приймати рішення на основі даних, використовуючи KPI в реальному часі, які відстежуються системою ERP.

– Компанія Cordicate (спеціалізується в наданні IT-послуг) змогла оптимізувати свої наскрізні бізнес-процеси завдяки широкому використанню можливостей ERP. Компанія може генерувати звіти в режимі реального часу про продажі, клієнтів, фінанси тощо протягом кількох хвилин, а не днів, як до переходу на ERP.

– Консалтингова фірма з автоматизації управління ланцюгами поставок Barcoding, Inc. використовувала ERP-систему, щоб допомогти подолати проблеми видимості, пов'язані з розділеними та розподіленими даними у системах ERP і CRM. Впровадження дозволило Barcoding, Inc. автоматизувати свій цикл від котирування до готівки та встановити єдину видимість фінансових процесів, бізнес-операцій і функцій CRM.

Окремо зауважимо, що програмне забезпечення ERP з підтримкою ШІ здатне проводити аналіз даних кандидатів на основі кваліфікаційних параметрів (приміром навички, досвід), а також розробляти рекомендації, яких працівників слід підвищувати у посаді або виплачувати заохочення [7, с. 75].

Необхідно зазначити, що за даними Євростату у 2023 році 43,3% підприємств ЄС інтегрували можливості програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) у власні бізнес-процеси (рис. 2). Так, у 2023 році відсоток підприємств ЄС, які використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), коливався від 37,9% для малих підприємств до 86,3% для великих підприємств [8].

Рис. 2. Підприємства, що інтегрували можливості ERP-систем у власні бізнес-процеси, за видами економічної діяльності, 2023 (%)

Джерело: складено авторами на основі [8]

Водночас є необхідність дослідження переваг та недоліків інтеграції ERP-систем у бізнес-процеси організацій (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання ERP-систем у бізнес-процесах

Переваги	Недоліки
Використання ERP-системи дозволяє оптимізувати витрати та здійснювати ефективне керування фінансовими ресурсами організації	Технічна підтримка ERP-систем вимагатиме додаткового залучення спеціалістів чи проведення навчання та перекваліфікації персоналу
Системи ERP забезпечують успішне адміністрування бізнес-процесів компаній та прийняття рішень шляхом надання можливості для керівництва оперативно ознайомлюватися з поточним станом ресурсів підприємства	Збереження всіх даних організації в одній системі створює ризики для несанкціонованого використання та конфіденційності інформації внаслідок зловмисних дій, кібератак, а отже, виникає необхідність у фінансуванні безпеки
ERP-системи являють собою інструмент, що може покращити процес управління людськими ресурсами і проєктами, виробництвом, логістикою та сприяти підвищенню продуктивності діяльності компанії	Інтеграція ERP-системи у внутрішнє середовище організації потребує значного фінансування, проведення змін у наявних бізнес-системах, а також створює ризик зупинки процесів, що пов'язані з ERP-системою у разі технічного збою
ERP-системи можуть стати засобом, що забезпечуватиме спільний доступ до інформації, централізованість і контроль за структурними підрозділами підприємства	Пропоновані розробниками ERP-рішення можуть не в повній мірі відповідати особливостям бізнес-систем конкретних підприємств

Джерело: складено авторами

Разом з тим, впровадження цифрових сервісів у процеси купівлі-продажу товарів та послуг в умовах зростання можливостей для онлайн-торгівлі дозволить здійснювати ефективний аналіз попиту та пропозиції для потенційних клієнтів. Ефективним рішенням для компаній може стати застосування у бізнес-процесах функціоналу CRM-систем та хмарних сервісів. Зокрема, CRM-системи можуть стати засобом автоматизованого зв'язку з клієнтами, а хмарні технології, що дозволяють зберігати великі масиви інформації – інструментом для обробки даних [9, с. 89].

CRM-системи – це програмні комплекси, які дозволяють автоматизувати процеси управління взаємодією з клієнтами, зберігати інформацію про клієнтську базу даних і покращувати ефективність обслуговування клієнтів [10, с. 4].

Аналізуючи можливості CRM-систем у бізнес-процесах, слід виділити такі напрямки, як: швидкий доступ до актуальної клієнтської інформації; якісне обслуговування клієнтів, зокрема шляхом формалізації схем роботи; оперативне отримання звітних даних і

аналітичної інформації; узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами; ефективне адміністрування бізнес-процесів; доступ до історії взаємодії з клієнтами; планування та управління продажами, закупівлями і доставками; автоматизація документообігу тощо [11, с. 3].

Використання CRM-систем у бізнес-процесах сприяє покращенню внутрішніх операцій шляхом підвищення ефективності продажів, маркетингових стратегій підприємства та обслуговування клієнтів. Крім того, можливості цих технологічних засобів в напрямках аналізу клієнтських даних, оптимізації робочих процесів, покращення командної співпраці дозволяють здійснювати індивідуальне та цілеспрямоване спілкування, встановлювати міцні зв'язки та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. З метою всебічного аналізу можливостей CRM-систем проаналізуємо досвід передових світових компаній, що інтегрували можливості систем CRM у внутрішнє середовище [12]:

– транснаціональна банківська та фінансова компанія Wells Fargo використовує CRM, щоб забезпечити безперебійний та персоналізований досвід для своїх банківських клієнтів. За допомогою CRM банк може адаптувати фінансові послуги, пропонувати відповідні продукти та забезпечувати ефективну комунікацію.

– Успіх Amazon заснований на підході, орієнтованому на клієнта, і CRM відіграє тут вирішальну роль. Компанія використовує вдосконалені алгоритми для аналізу даних про клієнтів, що забезпечує персоналізовані рекомендації та зручний досвід покупок. CRM-стратегія Amazon сприяє її позиції як світового лідера електронної комерції.

– Компанія з видання та розробки відеоігор Activision використовує CRM для взаємодії з різноманітною ігровою спільнотою. Завдяки аналізу даних гравців компанія адаптує ігровий досвід, пропонує персоналізований контент і розробляє цільові маркетингові кампанії.

– Використання Tesco (транснаціональна корпорація з продажу продуктів і товарів загального вжитку) CRM виходить за рамки традиційної роздрібної торгівлі. Аналізуючи дані клієнтів, Tesco адаптує рекламні акції, оптимізує управління запасами та покращує загальний досвід покупок.

Крім того, важливим є аналіз переваг та недоліків інтеграції CRM-систем у бізнес-процеси компаній (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги та недоліки використання CRM-систем у бізнес-процесах

Переваги	Недоліки
Використання CRM-системи дозволяє оптимізувати процес комунікації з кінцевими споживачами	Загроза призупинення робочих процесів внаслідок технічних проблем з функціонуванням CRM-системи
Системи CRM забезпечують формування маркетингової стратегії компанії та ефективне прийняття рішень на основі аналізу потреб, вподобань та побажань клієнтів	Запровадження та обслуговування CRM-систем зумовить необхідність у проведенні змін у кадровій структурі підприємства та розподілі обов'язків працівників
CRM-системи надають можливість формувати звіти за результатами діяльності компанії та є інструментом, що сприяє економії часу та фінансових ресурсів організації	Впровадження CRM-систем та технічна підтримка їх функціонування вимагатиме значних капіталовкладень та фінансування навчання працівників
Можливість інтеграції CRM з іншими технологічними засобами оптимізації бізнес-процесів (приміром ERP-системою) сприятиме комплексному підходу до управління бізнес-моделями, що є запорукою підвищення результативності	Інтеграція у внутрішню систему бізнесу функціоналу CRM-систем, а також налаштування взаємодії CRM-системи з іншими програмними засобами підприємства може стати складним та довготривалим процесом

Джерело: складено авторами

Разом з тим, за даними Євростату у 2023 році 25,8% підприємств ЄС інтегрували можливості програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у власні бізнес-процеси (рис. 3).

Рис. 3. Підприємства, що інтегрували можливості CRM-систем у власні бізнес-процеси, за видами економічної діяльності, 2023 р., (%)

Джерело: складено авторами на основі [13]

Слід зазначити, що для більш високої ефективності доречним є об'єднання технологій CRM та ERP у комплексну систему, що допоможе консолідувати бізнес-процеси та забезпечить цілісне бачення поточного становища підприємства. Водночас інтеграція вищезазначених IT-компонентів (кожного окремо чи у сукупності) із функціоналом штучного інтелекту дозволить підвищити якість прийнятих рішень завдяки здатності алгоритмів ШІ обробляти великі масиви даних, робити на їх основі звіти, прогнози та надавати рекомендації.

Отже, інтегровані технології надають ширший доступ до інформації про стан фінансових та людських ресурсів підприємства, підтримують інформаційний взаємообмін між структурними підрозділами компанії та, зрештою, є стимулом до побудови ефективної стратегії ведення та обслуговування бізнесу.

Зазначимо, що на офіційному веб-порталі Державної служби статистики України містяться дані щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Так, опубліковані матеріали свідчать, що частка кількості підприємств, які використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) становить 5,9%, а тих, які використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), – 3%. Щодо використання штучного інтелекту слід зазначити, що за показниками 2022 року частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту складає 5,4%, причому за цілями використання переважає напрямок маркетингу або збуту (2,8%) [14].

Висновки. Використання широкого кола можливостей таких технологій, як ШІ, ERP, CRM системи сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Досвід підприємств, що інтегрували можливості нових технологій у внутрішнє середовище свідчить про те, що цифрова трансформація у напрямку впровадження штучного інтелекту, систем ERP та CRM є запорукою здійснення успішної підприємницької діяльності в сучасних умовах ведення господарювання.

Потенціал технологічних інновацій щодо покращення таких ключових процесів, як виробництво, закупівлі, продажі та маркетинг, управління фінансами вражає, відтак частка підприємств, що активно їх використовують, прогнозовано буде зростати.

Водночас при застосуванні пропонованих у статті IT-рішень необхідно враховувати не тільки переваги, а й недоліки їх використання, основними з яких, на наш погляд, є висока вартість їх впровадження та необхідність проведення перекваліфікації персоналу. Разом з тим, слід зазначити, що в перспективі інтеграція цих технологій у бізнес-системи організацій є засобом економії часу та фінансових ресурсів підприємства.

В Україні, виходячи з даних офіційної статистики за 2023 рік, інтеграція функціоналу таких технологій як ERP та CRM системи у внутрішні процеси підприємств, порівнюючи з показниками ЄС, є меншою приблизно у 7 та 9 разів відповідно. Щодо штучного інтелекту, то за останніми наявними даними 5,4% підприємств повідомили про використання цієї технології (2022 рік), між тим у ЄС у 2023 році про застосування ШІ повідомили 13,48% підприємств. Отже, є суттєва різниця у рівнях цифрової трансформації підприємств України та ЄС.

Вважаємо, що подальше дослідження можливостей нових технологій у бізнес-процесах має бути одним із пріоритетних завдань для українських вчених-економістів, водночас державі

необхідно сприяти активній цифровій трансформації організацій, а компаніям – вживати заходів щодо інтеграції функціоналу нових технологій у власні бізнес-процеси. Зазначене, на наше переконання, стане передумовою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що є важливим стимулом для повоєнної відбудови України.

Список літератури

1. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С. 1-6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06 URL: https://reicst.com.ua/ pmt/article/view/2023-10-04-06 (дата звернення 30.03.2025).
2. Top 5 companies that are already using AI to optimize processes URL: https://www.ki-company.ai/en/blog-beitraege/top-5-companies-that-are-already-using-ai-to-optimize-processes (дата звернення: 29.03.2025).
3. Advantages and challenges of AI in companies. URL: https://www.esade.edu/beyond/en/advantages-and-challenges-of-ai-in-companies/ (дата звернення: 28.03.2025).
4. Statistics Explained. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title= Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises&action=statexp-seat&lang=uk (дата звернення: 31.03.2025).
5. Лавриненко С. О., Кравчук І. І., Буднік О. М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 1-6. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2024-62-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928 (дата звернення 31.03.2025).
6. 15 Companies That Benefit From Using ERP. Oracle NetSuite. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-companies-use-erp-systems.shtml (дата звернення: 29.03.2025).
7. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Вчені записки: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ, КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
8. E-business integration – Statistics Explained. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/ index.php?title=E-business_integration (дата звернення: 28.03.2025).
9. Михайлов В. В., Куклінова Т. В. Цифрова трансформація підприємств в Україні. Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Дніпро, 6-7 грудня 2024 р. Дніпро, ДМетІ УДУНТ, 2024. С. 88-90.
10. Гадецька З. М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 3-7. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/292 (дата звернення 27.03.2025).
11. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 1-7. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2023-48-89 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/2269 (дата звернення 27.03.2025).
12. List of Top 10 Companies Using CRM. Marketing Data Intelligence to Fuel Growth – Span Global Services. URL: https:// www.spanglobalservices.com/blog/top-10-companies-that-use-crm/ (дата звернення: 31.03.2025).
13. E-business integration – Statistics Explained. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/ index.php?title=E-business_integration#Highlights (дата звернення: 31.03.2025).
14. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 30.03.2025).

References

1. Verbivs'ka, L.V. (2023). Application of artificial intelligence tools in enterprise competitiveness management. Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, 10, 1-6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06 Retrieved from: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06 (accessed 30 March 2025). [In Ukrainian].
2. Top 5 companies that are already using AI to optimize processes. Retrieved from: https://www.ki-company.ai/en/blog-beitraege/top-5-companies-that-are-already-using-ai-to-optimize-processes (accessed 29 March 2025).
3. Advantages and challenges of AI in companies. Retrieved from: https://www.esade.edu/beyond/en/advantages-and-challenges-of-ai-in-companies/ (accessed 28 March 2025).
4. Statistics Explained. Language selection. European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises&action=statexp-seat&lang=uk (accessed 31 March 2025).
5. Lavrynenko, S. O., Kravchuk, I. I., Budnik, O. M. (2024). Modern ERP technologies are an effective component management systems of organizations. Ekonomika ta suspil'stvo, 62, 1-6. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2024-62-37 Retrieved from: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928 (accessed 31 March 2025). [In Ukrainian].
6. 15 Companies That Benefit From Using ERP. Oracle NetSuite. Retrieved from: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-companies-use-erp-systems.shtml (accessed 29 March 2025).
7. Markuts, V. I. , Kyzenko, O. O. (2023). ERP system as a tool for ensuring the rational use of company resources. Vcheni zapysky. Kyiv, KNEU, 32, 68-78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051 Retrieved from: https://ir.kneu.edu.ua/ items/abcc5616-6199-43a9-a32f-5d4098227459 (accessed 07 March 2025). [In Ukrainian].
8. E-business integration. Statistics Explained. Language selection. European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration (accessed 28 March 2025).
9. Mykhajlov, V. V., & Kuklinova, T. V. (2024). Economics and information technology: prospects for innovative development. Materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyschoi osvity i molodykh uchenykh [Economics and information technology: prospects for innovative development]. Dnipro, National University, 88–90. [In Ukrainian].
10. Hadets'ka, Z. M. (2024). CRM-systems as a means of automating business processes in the trading business. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, 1 (10), 3-7. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-1 Retrieved from: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/292 (accessed 27 March 2025). [In Ukrainian].
11. Yanchuk, T. V., Boienko, O. Yu. (2023). Implementation of CRM-systems as a means of increasing the efficiency of marketing activitie. Ekonomika ta suspil'stvo, 48, 1-7. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2023-48-89 Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/ article/view/2269 (accessed 27 March 2025). [In Ukrainian].
12. List of Top 10 Companies Using CRM. Marketing Data Intelligence to Fuel Growth – Span Global Services. Retrieved from: https:// www.spanglobalservices.com/blog/top-10-companies-that-use-crm/ (accessed 31 March 2025).
13. E-business integration – Statistics Explained. Language selection | European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration#Highlights (accessed 31 March 2025).
14. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Official web-site. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua (accessed 30 March 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.04.2025
Прийнята до публікації 24.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 352.07:004.8:316.422.44 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-30-36**

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

Соколік В. Д., проректор з адміністративно-господарської та правової роботи Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: 0009-0002-7630-6594
e-mail: sokolikvd05@gmail.com

Пащенко Д. В., здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: 0009-0005-9657-2066
e-mail: daniilpasenko63@gmail.com

Швець С. А., здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: 0009-0003-0803-8193
e-mail: stepanshvets11@gmail.com

Башанова Н. Є., здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: 0009-0004-4023-0342
e-mail: bashanova20060709@gmail.com

Анотація. *У статті розглянуто правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні України як одну з ключових складових цифрової трансформації державного сектору. Особливу увагу приділено етичним аспектам, питанням кібербезпеки та захисту персональних даних. Окреслено виклики, пов'язані з алгоритмічною дискримінацією, та запропоновано орієнтацію на міжнародний досвід, зокрема практики ЄС, як шлях до формування збалансованої і ефективної правової системи у сфері штучного інтелекту. Метою дослідження є виявлення ключових проблем і ризиків, пов'язаних із впровадженням інтелектуальних систем у публічному управлінні, а також визначення напрямів удосконалення правового регулювання з урахуванням міжнародних стандартів. У процесі дослідження застосовано системний підхід, методи порівняльного правознавства, аналіз нормативно-правової бази та контент-аналіз експертних висновків.*

Ключові слова: *штучний інтелект, публічне управління, правове регулювання, цифрова трансформація, Європейський Союз.*

LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES OF THE DIGITAL ERA

Sokolik Vitaly, vice-rector for administrative, economic and legal work, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: 0009-0002-7630-6594
e-mail: sokolikvd05@gmail.com

Pashchenko Daniil, candidate of Higher Education specialty 073 Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: 0009-0005-9657-2066
e-mail: daniilpasenko63@gmail.com

Shvets Stepan, Candidate of Higher Education specialty 073 Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: 0009-0003-0803-8193
e-mail: stepanshvets11@gmail.com

Bashanova Natalia, candidate of Higher Education specialty 073 Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: 0009-0004-4023-0342
e-mail: bashanova20060709@gmail.com

Abstract. *The article examines the legal regulation of the use of artificial intelligence in public administration in Ukraine as one of the key components of the digital transformation of the public sector. Particular attention is paid to ethical issues, cybersecurity, and the protection of personal data. The challenges associated with algorithmic discrimination are outlined, and reference is made*

to international experience, in particular the practices of the European Union, as a means of forming a balanced and effective legal framework in the field of artificial intelligence. The aim of the study is to identify the main problems and risks related to the implementation of intelligent systems in public administration, as well as to determine directions for improving legal regulation in line with international standards. The research applies a systematic approach, methods of comparative legal analysis, normative legal review, and content analysis of expert opinions.

The article also analyzes institutional and administrative readiness of public authorities to adopt AI-based decision-making tools. It emphasizes the importance of professional development for civil servants, legal accountability for automated processes, and public trust in digital governance. The study highlights how insufficient transparency and explainability of algorithms can undermine democratic principles and fundamental rights.

In conclusion, the findings suggest that the integration of artificial intelligence into public governance must be accompanied by the development of adaptive legislation, ethical oversight mechanisms, and robust data protection policies. It is also recommended that Ukraine aligns its national strategy on AI with European regulatory initiatives, such as the EU AI Act, to ensure legal certainty, innovation, and the protection of public interest.

Moreover, the article underlines the significance of cross-sectoral cooperation between government bodies, academia, and the private sector in shaping responsible AI policy. Interdisciplinary dialogue and inclusive governance models are essential to address complex legal, technological, and societal challenges brought about by rapid digitalization.

Finally, the study advocates for the implementation of pilot projects and regulatory sandboxes in Ukraine as practical tools for testing AI solutions in the public sector. These mechanisms would allow the state to explore the benefits and risks of emerging technologies in a controlled environment, contributing to evidence-based policymaking and sustainable digital innovation.

Keywords: *artificial intelligence, public administration, legal regulation, digital transformation, European Union.*

JEL Classification: O330; K230; H110

Постановка проблеми. У XXI столітті стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), кардинально змінює характер публічного управління. Застосування алгоритмів, здатних до самонавчання та обробки великих масивів даних, відкриває нові можливості для ефективного прийняття управлінських рішень, підвищення якості державних послуг, оптимізації витрат та боротьби з бюрократією. Водночас використання ШІ у сфері публічного адміністрування породжує низку викликів, пов'язаних із прозорістю, підзвітністю, захистом персональних даних, недопущенням дискримінації та дотриманням прав людини.

Правове регулювання штучного інтелекту ще перебуває на стадії становлення, що вимагає створення чіткої та збалансованої нормативної бази, яка б враховувала не лише потенціал технологій, але й етичні, соціальні та правові ризики. З огляду на це, актуальність теми зумовлена необхідністю вироблення правових механізмів, що забезпечать відповідальне, безпечне та ефективне впровадження ШІ в систему публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті цифрової трансформації публічного сектору питання правового регулювання штучного інтелекту (ШІ) стає ключовим елементом формування ефективної та етично вивіреної державної політики. З урахуванням динамічного розвитку технологій, українська нормативно-правова база поступово адаптується до міжнародних стандартів, зокрема в частині ризикоорієнтованого підходу, експериментального правового середовища та захисту даних. У цьому аспекті важливим є аналіз стратегічних документів, нормативних актів і фахових публікацій, що формують підґрунтя для подальшого впровадження ШІ в публічне управління.

Біла книга з регулювання ШІ в Україні визначає основні напрямки, стратегії та етичні принципи впровадження ШІ у публічному управлінні, зокрема за допомогою регуляторних пісочниць для тестування нових технологій [8]. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні окреслює стратегічні пріоритети для використання ШІ в економіці [7], а AI Act ЄС вводить ризико-орієнтований підхід до регулювання високо-ризикових систем ШІ [5]. Міжнародний досвід, зокрема роботи таких авторів, як В.В. Бойко [4] та Ю. Тюря [9], акцентують на важливості етичних стандартів, безпеки даних та створення нормативно-правових актів, які відповідають викликам цифрової трансформації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активізацію наукових досліджень і нормативних ініціатив у сфері впровадження штучного інтелекту в публічне управління, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою або нормативно неврегульованою. Передусім, це стосується правового визначення статусу рішень, ухвалених алгоритмічними системами, та меж відповідальності суб'єктів владних повноважень при їх використанні. Відсутність чіткої регламентації таких понять, як «алгоритмічна відповідальність» і «цифрова дискреція», створює прогалини в адміністративному та публічному праві.

Крім того, на національному рівні поки що не розроблено ефективного механізму незалежного контролю за використанням ШІ у діяльності державних органів, зокрема в контексті запобігання алгоритмічній дискримінації. Етичні вимоги залишаються декларативними, а стандарти прозорості та підзвітності застосування штучного інтелекту не мають законодавчого закріплення. Також потребують подальшого наукового опрацювання питання адаптації європейського досвіду (зокрема AI Act ЄС) до української адміністративно-правової системи, а також практичне впровадження регуляторних пісочниць як інструменту апробації технологій у межах публічного управління.

Отже, хоча загальні підходи до цифрової трансформації окреслені у стратегічних документах, реальна інтеграція штучного інтелекту у публічну сферу вимагає ґрунтовного наукового переосмислення правових, організаційних та етичних аспектів із урахуванням сучасних викликів.

Метою статті є дослідження особливостей правового регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації.

Основний матеріал. Правове регулювання використання штучного інтелекту (ШІ) в публічному управлінні України є важливим питанням у сучасному цифровому світі. Зі стрімким розвитком новітніх технологій та зростанням ролі алгоритмів у прийнятті рішень, держава стикається з необхідністю створення ефективної нормативно-правової бази, яка б забезпечувала етичне, безпечне та відповідальне впровадження штучного інтелекту в різні сфери державного управління. Україна, як держава, що прагне інтегруватися до європейського правового простору, активно працює над імплементацією сучасних підходів до регулювання ШІ, орієнтуючись на найкращі міжнародні практики [4, с. 23].

Одним із перших кроків у цьому напрямі стало прийняття Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні у 2020 році [7]. Документ визначив основні стратегічні напрями, серед яких особлива увага приділена саме правовим аспектам та етичним принципам використання ШІ. У концепції наголошується на необхідності забезпечення прозорості, підзвітності та справедливості при впровадженні інтелектуальних систем у публічному секторі. Важливе місце відводиться формуванню законодавчих засад, що регулюють діяльність у сфері ШІ, а також розробці механізмів контролю за дотриманням відповідних норм і стандартів.

У 2023 році Міністерство цифрової трансформації України презентувало Білу книгу з регулювання штучного інтелекту, що стала своєрідною дорожньою картою для розробки комплексного правового підходу [8]. Вона містить низку рекомендацій, зокрема щодо саморегулювання, створення так званих регуляторних пісочниць, де можна випробовувати інноваційні технології без порушення чинного законодавства. Окрему увагу в документі приділено етичним питанням, а також рекомендаціям щодо впровадження пілотних проєктів [8, с. 20].

Наступним кроком у напрямі вдосконалення правового поля стало представлення у 2024 році законопроєкту про регулювання штучного інтелекту в пріоритетних напрямках економіки [6]. У ньому окреслено правові рамки для створення, поширення та застосування систем ШІ, зокрема з акцентом на виклики, пов'язані з використанням кібербезпекою. Документ також передбачає впровадження принципів ризико-орієнтованого регулювання та зобов'язує розробників і користувачів систем ШІ дотримуватися чітко визначених стандартів безпеки та етичності.

Водночас серйозним викликом є етичний вимір впровадження ШІ. Щоб уникнути дискримінації, необхідно забезпечити нейтральність алгоритмів, особливо у таких сферах, як розподіл соціальної допомоги, доступ до публічних послуг або участь у державних програмах. Штучний інтелект має працювати в інтересах людини, не порушуючи її гідності, прав і свобод. Надзвичайно актуальним є й питання безпеки персональних даних. Оскільки системи ШІ здебільшого функціонують на основі великих масивів даних, зокрема чутливих, важливою є побудова надійних механізмів захисту інформації, що використовується у публічному управлінні [9, с. 142].

Однак, впровадження ШІ не позбавлене ризиків. Одним з них є алгоритмічна упередженість, яка може призвести до дискримінації. Прикладом є ситуація в США з використанням системи PredPol для прогнозування злочинності, де система невиправдано надавала більшу вагу чорним районам через історичні дані, що призвело до упередженого ставлення. Аналогічний випадок мав місце у Великобританії, де автоматизована система соціальних виплат несправедливо відмовила людям з інвалідністю. Крім того, не менш важливим є ризик витоку даних, як це сталося у Нідерландах з використанням системи SyRI, що порушувала право громадян на приватність.

Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати аудит алгоритмів для виявлення упередженості та зловживань, а також створювати етичні кодекси використання ШІ в державному управлінні. Задля забезпечення кібербезпеки важливо розвивати шифрування даних, створювати прозорі механізми, наприклад, реєстри рішень ШІ, для моніторингу впроваджених технологій. Не менш важливим є навчання держслужбовців етики та специфіки роботи з ШІ, щоб вони могли правильно оцінювати та використовувати ці технології в межах своїх компетенцій.

Однак в Україні ще відсутні чіткі норми щодо відповідальності за рішення ШІ, а також немає обов'язкового аудиту алгоритмів на етичність. Крім того, законодавство не враховує інфраструктурні та фінансові обмеження громад, що ускладнює ефективне використання технологій у публічному секторі. На додачу, Україна ще не розробила механізми сертифікації, які вимагатимуть застосування на практиці Акту про штучний інтелект Європейського Союзу, що встановлює чіткі вимоги щодо контролю та сертифікації ризикованих систем ШІ.

Для подальшого вдосконалення правового регулювання ШІ в Україні важливо враховувати міжнародний досвід, зокрема досвід Європейського Союзу, який у 2024 році ухвалив Акт про штучний інтелект (AI Act). Це дозволить розвивати більш чітке та системне правове поле для застосування ШІ в публічному управлінні та забезпечить баланс між технологічним прогресом і етичними, правовими та соціальними вимогами.

Одним із головних викликів є відсутність комплексного правового регулювання, яке б охоплювало всі аспекти використання ШІ в публічному секторі. Сьогоднішнє законодавство, зокрема в Україні, лише частково стосується цієї сфери і не відповідає темпам розвитку технологій. Залишається невизначеним правовий статус ШІ, а також питання відповідальності за рішення, які він генерує. Це особливо актуально в державному управлінні, де наслідки можуть стосуватись порушення прав і свобод громадян. Використання алгоритмів часто супроводжується відсутністю прозорості (так званий ефект "чорної скриньки") і не дозволяє оцінити, на основі яких даних чи логіки було ухвалено те чи інше рішення.

Важливою проблемою є ймовірність упередженості та дискримінації, адже алгоритми можуть відтворювати стереотипи або неправильно трактувати дані, що призводить до несправедливого надання послуг чи обмеження доступу до ресурсів. Це, зокрема, було продемонстровано на прикладі американської системи прогнозування злочинності PredPol, яка, використовуючи історичні дані, відтворювала расові упередження. Такі ж труднощі виникли у Великій Британії, де автоматизована система соціальних виплат несправедливо відмовила людям з інвалідністю. Крім того, суттєвим є ризик порушення конфіденційності через обробку великих обсягів персональної інформації. У цьому контексті необхідно забезпечити дотримання вимог щодо захисту даних, зокрема згідно з європейськими стандартами, такими як GDPR [4].

На міжнародному рівні вже робляться спроби врегулювання цих питань. Європейський Союз розробив проект Акту про штучний інтелект (AI Act), який класифікує системи ШІ за рівнем ризику і запроваджує суворі вимоги для систем, що використовуються в публічному управлінні. AI Act вимагає сертифікації високоризикових систем та прозорості прийнятих рішень, а також передбачає надання можливості оскарження рішень, прийнятих системами ШІ. Водночас в Україні подібні механізми сертифікації та прозорості відсутні, що створює необхідність в адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів. Для цього слід створити національний орган сертифікації, впровадити стандарти аудиту алгоритмів та розробити процедури оскарження рішень, прийнятих ШІ.

Прикладом позитивного впровадження ШІ є система KrattAI в Естонії — національна платформа для комунікації громадян з державними органами за допомогою ШІ, яка діє за принципами прозорості та підзвітності. Це допомагає забезпечити ефективне та чесне використання ШІ в публічному секторі. В Україні аналогічний приклад — цифровий застосунок «Дія», що автоматизує обробку заяв на державні послуги, такі як реєстрація бізнесу чи подання заяв на соціальні виплати. Однак є й недоліки: система створює ризик непрозорості, оскільки громадяни не завжди можуть дізнатися, чому їм відмовили у наданні послуги, або які дані стали підставою для цього рішення [5].

Ще одним прикладом використання ШІ в Україні є ініціатива AI for Kyiv, яка аналізує звернення громадян та вуличний рух, що допомогло оптимізувати роботу світлофорів і зменшити затори. Однак бракує даних про конкретні результати впровадження, що ускладнює оцінку ефективності цієї системи.

Цифрова епоха вимагає нових підходів до регулювання, які забезпечать баланс між ефективністю та захистом прав людини. Необхідно розробити спеціальне законодавство, яке б

охоплювало етичні принципи, аудит алгоритмів, людський контроль над системами ШІ, а також створити механізми громадського та інституційного нагляду за їх використанням. Крім того, важливо підвищувати цифрову компетентність державних службовців і забезпечити правову обізнаність щодо ризиків автоматизованого управління [7].

Для комплексного аналізу даних, зокрема в галузі екології чи демографії, можуть бути застосовані методи лінійної регресії для базового аналізу трендів, часові моделі для довгострокових прогнозів, а ансамблеві методи — для більш складних та комплексних аналізів. Ці методи дозволяють забезпечити точніші та обґрунтовані рішення при використанні ШІ в управлінських процесах.

У Великій Британії виникла суспільна дискусія навколо використання алгоритмів у сфері соціального забезпечення. Система автоматизованої перевірки заяв на виплати виявилась помилковою — вона часто відмовляла в допомозі особам із хронічними захворюваннями або інвалідністю. Через велику кількість скарг уряд був змушений провести аудит і переглянути використання автоматизованих процедур, визнавши необхідність забезпечення людського контролю над рішеннями ШІ.

Знаковим судовим прецедентом у Європі стала справа про систему SyRI в Нідерландах. Вона використовувалась для боротьби з шахрайством у соціальних виплатах і передбачала автоматичну обробку персональних даних різних державних баз. Проте в 2020 році суд у Гаазі визнав, що SyRI порушує право на приватне життя, гарантоване Європейською конвенцією з прав людини, оскільки система була надто непрозорою й не забезпечувала достатніх гарантій правового захисту. Цей випадок став першим, коли європейський суд фактично заборонив використання ШІ в публічному управлінні через порушення прав людини.

Висновки. Отже, ефективне правове регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні є важливою умовою для забезпечення прозорості, етичності та безпеки цифрових трансформацій у державному секторі. Україна робить важливі кроки у цьому напрямі, зокрема шляхом розробки стратегічних документів, законопроєктів та адаптації міжнародного досвіду. Водночас необхідним залишається створення цілісної нормативної бази, яка враховуватиме ризики та виклики цифрової епохи.

В Україні на шляху до впровадження ШІ в публічне управління також є певні обмеження. Бюджети місцевих громад часто є обмеженими, рівень цифрової грамотності населення залишається низьким, а інфраструктура, зокрема, доступ до інтернету, не завжди відповідає вимогам цифрових технологій. Ураховуючи ці виклики, одним із шляхів для подолання цих проблем є залучення грантового фінансування для розвитку цифрових інновацій. Крім того, важливо впроваджувати освітні програми для підвищення цифрової грамотності населення та сприяти розвитку інфраструктури через партнерства з приватним сектором. Це дозволить забезпечити рівний доступ до технологій та підвищити ефективність впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast / A. Kliuchnyk et al. Ekonomika APK. 2024. Vol. 31, no. 6. P. 36–47. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36 URI: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20218 (дата звернення 20.05.2025).
2. Луцька Г. В. Правове регулювання використання штучного інтелекту в нотаріальному та цивільному процесах як елемент охорони та захисту прав жителів (мешканців) тимчасово окупованих територій України Юридична наука. 2020. № 1(103). С. 447–456. DOI: https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-103-1.54. URI: https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/view/57 (дата звернення 20.05.2025).
3. Товкун Л. В., Леонович М. Ю. Правове регулювання штучного інтелекту: міжнародний досвід та перспективи впровадження для України. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. №. 12. С. 278–282. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/62. URI: http://lsej.org.ua/12_2024/64.pdf. (дата звернення 20.05.2025).
4. Бойко, В. В. (2024). Правове регулювання штучного інтелекту: міжнародний досвід. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 23-29. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/05. URI: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/7.pdf (дата звернення 20.05.2025).

5. З серпня набув чинності AI Act - перший закон про штучний інтелект в ЄС. International Advisers Association. URL: https://iaa.international/publication/z-serpnia-nabuv-chinnosti-ai-act--pershii-zakon-pro-shtuchnii-intelekt-v-es (дата звернення 20.05.2025).
6. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.04.2024 № 320-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-2024-p#Text (дата звернення 20.05.2025).
7. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р : станом на 29 груд. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text (дата звернення 20.05.2025).
8. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри / уклад. Г. Румянцев. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2023. 30 с. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ШІ.pdf (дата звернення 20.05.2025).
9. Тюря Ю. І. Правове регулювання використання штучного інтелекту на основі європейського підходу. Juris Europensis Scientia. 2022. Вип. 2. С. 141-145. DOI: https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.360. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/28.pdf (дата звернення 20.05.2025).
10. Барбашин С. Штучний інтелект: правове регулювання в Україні та ЄС. Barbashyn Law Firm. 2023. URL: https://barbashyn.law/statti/shtuchnyj-intelekt-pravove-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yes/ (дата звернення 20.05.2025).

References:

1. Kliuchnyk, A., Shyshpanova, N., Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. Ekonomika APK, 31(6), 36-47. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36. Retrieved from https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20218. (accessed 10 May 2025).
2. Lutska, G. V. (2020). Legal regulation of the use of artificial intelligence in notary and civil processes as an element protection and protection of the rights of residents (residents) of the temporarily occupied territories of Ukraine. Yurydychna nauka, 1(103), 447–456. DOI: https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-103-1.54. Retrieved from https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-103-1.54. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].
3. Tovkun, L. V., Leonovych, M. Y. (2024). Legal regulation of artificial intelligence: international experience and prospects for implementation in Ukraine. Yuridichnij naukovij elektronnij zhurnal, 12, 278–282. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/62. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388727725_legal_regulation_of_artificial_intelligence_international_experience_and_prospects_for_implementation_in_ukraine. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].
4. Boyko, V. V. (2024). Legal regulation of artificial intelligence: international experience. Vcheni zapiski TNU imeni VI Vernadskogo. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya, 35(74), 23–29. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/05. Retrieved from https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/7.pdf. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].
5. International Advisers Association (2024). Z serpnya nabuv chinnosti AI Act - pershij zakon pro shtuchnij intelekt v YeS. [As of August, the AI Act – the First Law on Artificial Intelligence in the EU – Has Come into Force]. Retrieved from https://iaa.international/publication/z-serpnia-nabuv-chinnosti-ai-act--pershii-zakon-pro-shtuchnii-intelekt-v-es. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024, April 13). Pro shvalennya Koncepciyi Derzhavnoyi cilovoyi naukovo-tehnichnoyi programi z vikoristannya tehnologij shtuchnogo intelektu v prioritetnih galuzyah ekonomiki na period do 2026 roku [On approval of the Concept of the State Targeted Scientific and Technical Program for the Use of Artificial Intelligence Technologies in Priority Sectors of the Economy for the Period Until 2026]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-2024-%D1%80#Text. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020, December 12). Pro shvalennya Koncepciyi rozvitku shtuchnogo intelektu v Ukrayini [On the approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

8. Rumyantsev, H. (Ed.). (2024). White paper on AI regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Transformation Consultation version. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ШІ.pdf. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

9. Tyurya, Yu. (2022). Legal regulation of the use of artificial intelligence based on the European approach. Znannya yevropejskogo prava, (2), 141–145. DOI: https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.360. Retrieved from http://www.jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/2_2022.pdf#page=141. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

10. Barbashyn S. (2023). Artificial Intelligence: Legal Regulation in Ukraine and the EU. Barbashyn Law. Retrieved from https://barbashyn.law/statti/shtuchnyj-intelekt-pravove-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yes/. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025
Прийнята до публікації 23.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 332.143:338.43(4+477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-37-45**

ADAPTING CAP POLICY AND EUROPEAN MANAGEMENT PRACTICES TO THE NEEDS OF UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES

Tarasova Krystyna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

Kovalov Anatolii, Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: rector@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-6128-7012

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

Babiy Oleh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: olegbabiy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5199-228X

Ukhanova Inna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of International Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Annotation. *This article explores the potential for adapting the Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union and related governance practices to the needs of Ukrainian territorial communities amid decentralisation and EU integration. Emphasis is placed on rural development tools, particularly the LEADER approach, and the challenges of institutional alignment, limited administrative capacity, and the absence of co-financing mechanisms at the local level. The study outlines practical steps for integrating CAP instruments into Ukraine's governance system based on EU policy documents, international donor reports, and Ukrainian strategic sources. The Odesa region is examined as a representative case of both high development potential and structural challenges. The article concludes that a systematic adaptation of CAP tools requires coordinated efforts at national and local levels to strengthen community resilience, ensure inclusive rural growth, and prepare Ukraine for effective participation in EU programs.*
Keywords: *comprehensive agricultural policy of the EU, development of rural territories, territorial communities, decentralization, rural development, European integration.*

АДАПТАЦІЯ ПОЛІТИКИ CAP І ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ДО ПОТРЕБ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тарасова К. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

Ковальов А. І., доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: rector@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-6128-7012

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

Бабій О. М., кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: olegbabiy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5199-228X

Уханова І. О., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3510-382X

Анотація. *У статті проаналізовано можливості адаптації інструментів Спільної аграрної політики Європейського Союзу (САР) та європейських управлінських практик до потреб українських територіальних громад у контексті децентралізації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Особливу увагу приділено другому стовпу САР, який стосується розвитку сільських територій, а також підходу LEADER як інструменту підтримки ініціатив знизу догори. Дослідження показує, що ключовими бар'єрами на шляху до ефективного впровадження є інституційна незрілість, нормативна фрагментованість, низька управлінська спроможність громад, а також відсутність сталих механізмів співфінансування та координації між секторами. На основі аналізу нормативних документів ЄС, рекомендацій міжнародних організацій, а також українських стратегічних джерел, у роботі сформульовано практичні рекомендації щодо гармонізації державної політики сільського розвитку з європейськими підходами. Запропоновано створення національної програми LEADER, розвиток інституційної інфраструктури (Агентства виплат, система IACS, мережа LAG), масштабування дорадчої підтримки громад, а також механізми залучення міжнародної технічної допомоги в умовах підготовки до участі у програмі IPARD. Важливе місце в дослідженні займає аналіз ситуації в сільських громадах Одеської області як репрезентативного регіону з високим потенціалом розвитку, але значними структурними викликами. У результаті зроблено висновок, що успішна інтеграція елементів САР в український контекст можлива лише за умови одночасних змін на національному та місцевому рівнях. Поєднання європейських принципів політики сільського розвитку з українськими реаліями дає змогу не лише покращити якість життя у сільських громадах, але й забезпечити стійке регіональне зростання, підвищити інституційну спроможність місцевого самоврядування та наблизити країну до ефективного засвоєння структурних інструментів ЄС у майбутньому.*

Ключові слова: *спільна аграрна політика ЄС, розвиток сільських територій, територіальні громади, децентралізація, сільський розвиток, євроінтеграція.*

JEL Classification: Q180; R580; H750

Statement of the problem. Despite the completion of a large-scale decentralisation reform and the formation of 1,469 territorial communities, the Ukrainian rural development system is still characterised by institutional inconsistency, limited financial capacity, and fragmentation of state support. At the same time, rural communities face various structural challenges: demographic decline, economic stagnation, lack of infrastructure and human capital, especially in the south of Ukraine. Despite its high natural resources and logistics potential, Odesa Oblast demonstrates significant intraregional disparities and underutilisation of development instruments. At the same time, the European model based on the Common Agricultural Policy (CAP) [1, 2], the LEADER approach [3], and the institutional partnership "government-business-community" has proven its effectiveness in the countries of Central Eastern Europe, which are similar in their starting conditions to Ukraine. However, the systemic adaptation of these practices in Ukraine has not yet occurred. This necessitates a scientific justification for the feasibility and possible mechanisms for integrating key elements of the CAP into the local development policy of Ukraine, with a particular emphasis on rural communities and the specific features of regions such as the Odesa region.

Analysis of recent research and publications. Recent studies increasingly focus on integrating EU rural development policies – particularly CAP instruments and the LEADER approach – into Ukraine's territorial governance system. Publications highlight the need to strengthen the institutional capacity of local communities, harmonise national planning frameworks with EU standards, and promote bottom-up development models. Applied research and policy reports from European initiatives and international donors, such as U-LEAD with Europe [4], Cities4Cities [5], FAO [6], and DESPRO [3], guide pre-accession instruments like IPARD [4] and practical implementation of community-led development. These sources emphasise the urgency of aligning local strategies with EU practices to ensure the resilience and inclusiveness of rural areas.

Separation of previously unresolved parts of the overall problem. Although Ukraine has formally completed decentralisation and empowered its territorial communities with broader competencies, the conceptual, legal, and financial framework for rural development remains fragmented and underdeveloped. To date, there is no unified national definition of rural development, and the policies of different ministries (e.g., agriculture, regional development, finance) often lack coordination and synergy. This significantly limits the ability of communities to plan and implement long-term strategies in line with EU approaches.

Moreover, LEADER-type instruments have not been institutionally embedded, and local action groups (LAGs), central to the EU's community-led development, exist only in sporadic pilot initiatives without formal state recognition or stable funding mechanisms. Despite the existence

of donor-backed experiments, Ukraine has not developed a national LEADER program, nor has it guaranteed consistent co-financing tools for local development projects.

Finally, while the European CAP framework offers a well-structured toolkit for supporting rural territories, Ukraine lacks the administrative infrastructure (Paying Agencies, IACS, FSDN) necessary to fully absorb these instruments. The lack of technical and project management capacity in many rural hromadas, especially in underdeveloped southern regions like Odesa oblast, further exacerbates this gap and has received insufficient attention in prior academic and policy research.

The article's purpose. This article aims to analyse the potential for adapting the instruments and principles of the European Union's Common Agricultural Policy, focusing on rural development and the LEADER approach, to the needs and capacities of Ukrainian territorial communities. Special attention is given to rural areas' socioeconomic and institutional context, using Odesa oblast as a representative case. The article aims to identify which elements of EU rural governance and financial instruments can be feasibly implemented in Ukraine in the pre-accession period, and to outline specific policy and institutional recommendations for integrating CAP-aligned practices into national and local development frameworks.

Main material. CAP is the key mechanism for supporting the agricultural sector and rural areas in Europe. The CAP operates with significant resources: for the period 2021-2027, its budget is about €378 billion, of which €95.5 billion is directed through the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) to rural development, and €291 billion through the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) to directly support farmers directly [1-2]. Such a significant amount of funds reflects the priority of rural development for the EU: although only 2-3% of the EU population is employed in agriculture, they ensure food security for the entire union. Therefore, comfortable living and working conditions in the countryside directly affect the competitiveness and sustainability of the agricultural sector.

The priorities and objectives of the CAP have evolved, focusing not only on supporting food production but also on sustainable rural development. The main objectives of the modern CAP include supporting farmers and increasing productivity to ensure a stable supply of food at affordable prices; guaranteeing a decent income for agricultural producers; environmental sustainability – combating climate change and responsible management of natural resources; and balanced development of rural areas and landscapes, including job creation in the rural economy.

Thus, the CAP combines economic and socio-ecological objectives, paying special attention to rural communities [2]. Within the framework of the "second pillar" of the CAP (rural development programs financed by EAFRD), EU countries implement a variety of measures: investment grants for farmers, support for the diversification of non-agricultural activities, development of infrastructure and services in rural areas, agri-environmental and climate programs, training and consulting for rural residents, etc. The financial instruments of the CAP include direct payments to farmers (per hectare of land, compliance with environmental requirements, etc.), market interventions (instruments for stabilising markets), and rural development programs. The latter implies co-financing projects from national budgets and the EU, which systematically stimulates member countries to invest in rural development. As a result, small farms in the EU (on average ~18 hectares) become full-fledged market players thanks to the CAP – they introduce innovations, provide employment, and preserve the traditional way of life in the countryside.

It is important to emphasise that rural development in the European sense is based not just on subsidies, but on identifying and unlocking the internal potential of the territories. If in Ukraine, historically, "rural development" was often limited to supporting depressed areas through subsidies, then the European approach is based on a sustainable development strategy: supporting small farms and cooperation, preserving local cultural heritage and natural biodiversity, developing green tourism and craft production. Thus, CAP offers a comprehensive approach, where financial instruments serve the goals of multi-factorial growth of the rural economy and quality of life.

LEADER (Liaison Entre Actions de LEADER is an EU initiative on local development launched in 1991 and has become an integral part of rural development policy within the second pillar of the CAP [3]. The LEADER approach is a community-led local development methodology that supports local initiatives from the bottom up. The EU obliges Member States to direct at least 5% of their rural development program funds to LEADER projects. The approach is implemented through Local Action Groups (LAGS) – special partnerships at the municipal level. LAGS are registered as a separate legal entity (usually a non-profit association) and include representatives of three sectors: local authorities, business and civil society.

Thanks to the LEADER approach, thousands of projects across Europe have been initiated by rural residents themselves, increasing their motivation and responsibility for the results. These

initiatives contribute to revitalising the rural economy, creating local jobs and strengthening social cohesion. Implementing the LEADER approach seems extremely promising for Ukraine, which is striving for European integration. Already, the CAP rules stipulate that a candidate country that has not created a LAG network by the time of accession will be unable to use part of the funds intended for local development (the same 5%). In addition, LAG is a mechanism for attracting external assistance: several candidate countries (e.g. Georgia, Moldova) have created networks of local action groups in advance. They are already attracting funding from the EU and other donors for local projects. Ukraine is still lagging: the LEADER program has not yet been implemented nationally, although pilot initiatives have been undertaken. Experts emphasise that creating a LAG network in Ukraine is not a formal requirement of Brussels, but a fundamental tool for expanding development opportunities for rural communities.

Donor projects (EU, UNDP, USAID, etc.) have supported local initiatives based on the LEADER principle in individual communities in previous years, demonstrating the interest of communities in this format. However, for a large-scale effect, institutionalisation is necessary: legislative consolidation of the concept of a local initiative group, mechanisms for its financing from the state budget and coordination with the national strategy. Thus, Ukraine needs to develop LEADER now that it is on the threshold of joining the EU. This means creating pilot LAGS in different regions (with the participation of village councils, entrepreneurs, and activists), training them in project management, and co-financing the best local initiatives from state funds for regional development. At the same time, adopting a regulatory framework - possibly a state target program to support local initiatives based on the LEADER model will be necessary. The benefits are apparent: preparation for the effective development of EU funds in the future and simultaneous solution of urgent problems of communities in the present.

Territorial communities of Ukraine are the basic unit of local self-government, which underwent a profound transformation due to the decentralisation reform of 2015–2020. After the consolidation of grassroots units, 1,469 communities were formed in the country, which received expanded powers and resources. However, the condition and needs of these communities are very heterogeneous, and recent years have added new challenges, primarily due to a full-scale war [7]. Many communities face the problem of a limited economic base and low incomes. There are so-called insolvent (financially insolvent) communities, whose budgets do not cover basic expenses, and such cases are prevalent in rural and border areas. There is also an increase in disproportions: some territories (for example, around large cities or industrial facilities) are developing faster, while remote rural areas stagnate. The structure of the local economy still has a high share of the shadow sector – fillegal employment, undeclared small-scale trade, etc.

This reduces tax revenues and distorts competition. Demographic problems are also acute: many villages are dying out due to the outflow of young people to cities or abroad, the birth rate is low, and the population is ageing. According to official statistics, the rural population of Ukraine has been declining by an average of 80-100 thousand annually in the previous decade. The war has worsened the situation - a significant part of rural residents have been displaced (as of 2023, there were over 5 million internally displaced persons nationwide, many of them residents of rural areas in the east and south). In the Odesa region, although relatively remote from the main hostilities, rural communities have suffered economically from the loss of traditional markets, disruptions in logistics, and the flow of refugees from more dangerous regions. Another aspect relevant to the Odessa region is ethnic communities. In the southern regions of the region (Bessarabia), there are compactly living Bulgarian, Gagauz, Albanian, and Roma communities. Specific problems – language barriers, lack of integration of minorities into public life – have in some cases led to interethnic tensions.

Strategic documents of previous years (e.g. the 2007 Rural Development Concept) were declarative and have largely lost their relevance. Only recently, in connection with its EU candidate status, has Ukraine seriously begun to harmonise its rural development policy with the European one [8]. Secondly, administrative and expert capacity at the local level is often limited. Many amalgamated communities were formed only recently and experience a shortage of qualified personnel – specialists in planning, investment, and project management. According to the National Association of Agricultural Advisory Services estimates, only about 8% of active rural residents (farmers, activists, local officials) are even aware of the CAP policy and related opportunities [4].

Strategic documents of previous years (e.g. the 2007 Rural Development Concept) were declarative and have largely lost their relevance. Only recently, in connection with its EU candidate status, has Ukraine seriously begun to harmonise its rural development policy with the European one. Secondly, administrative and expert capacity at the local level is often limited.

Many amalgamated communities were formed only recently and experience a shortage of qualified personnel – specialists in planning, investment, and project management. According to the National Association of Agricultural Advisory Services estimates, only about 8% of active rural residents (farmers, activists, local officials) are even aware of the CAP policy and related opportunities [9].

Despite all the problems, Ukrainian communities have significant potential that can be unlocked with the proper support. Natural resource potential: Ukraine is one of the leading agricultural countries, and the Odesa region is no exception. About 70% of the country's territory is agricultural land; in the Odesa region, arable black soil is traditionally used for grain, sunflower, and vineyards. Improving the agricultural sector's efficiency at the local level (for example, moving from raw grain exports to processing, creating added value in communities) can give impetus to the economy.

Financial capacity is key in adapting European rural development policy to Ukrainian realities. CAP provides member states a wide range of support instruments, from direct payments to agricultural producers to infrastructure projects and environmental programs. Not being an EU member, Ukraine does not yet have direct access to CAP funds. However, there are alternative and preliminary mechanisms, as well as domestic resources that can be mobilized. CAP instruments applicable in Ukraine. In preparing for membership, Ukraine is counting on participation in the IPARD (Instrument for Pre-Accession Assistance in Rural Development) program, a component of EU financial support for candidate countries.

In addition to IPARD, Ukraine can participate in EU cross-border cooperation programs and other initiatives. For example, the Odesa region is included in the EU Strategy for the Danube Region and the ENI CBC Romania-Ukraine Program. Within the latter's framework, several projects have been implemented demonstrating the effectiveness of attracting European resources. Thus, a large project to develop the healthcare system in the Lower Danube region combined the efforts of Tulchin County (Romania) and Izmail District (Ukraine) to modernize four hospitals on both sides of the border (including the Izmail City Hospital and the Danube Basin Hospital in the Odesa region) [10]. The project's total budget was €3.8 million from the funds of the joint operational program Romania-Ukraine 2014-2020 plus about €0.47 million in national co-financing. During the project, medical institutions were renovated and equipped, a telemedicine system was introduced between hospitals of the two countries, and a joint healthcare strategy for the Euro-region was developed.

This example illustrates how the communities of the Odessa region can benefit from integration with European initiatives already today: cooperation with neighboring countries with the support of the EU improves local infrastructure and services for the population.

International donor assistance also remains an important source. UN organizations (UNDP, FAO, UNICEF), the World Bank, the EBRD, and the governments of the USA, Germany, Canada, Sweden, Switzerland, and other countries all have programs focused on local development in Ukraine.

Without active government support, many rural communities cannot fully take advantage of the CAP opportunities, even after becoming an EU member, due to the lack of funds for pre-financing projects or co-financing. European experience shows that national governments play a major role in the successful development of EU funds: they must create co-financing funds, a guarantee system, and train local beneficiaries. Thus, integration with the CAP requires restructuring domestic mechanisms for supporting the village. A positive step is the preparation of the National Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas until 2030, which the government announced. If this strategy is adopted and resourced, it could become a roadmap for attracting external and internal finance for the needs of communities.

Despite the lack of full access to CAP funds, Ukrainian communities are already adopting certain European approaches and management practices. These examples are benchmarks for integrating European experience into Ukrainian realities. Residents of villages and towns began to propose and select projects – from playgrounds to street lighting – financed by the local budget. This increased transparency and citizen engagement. In the Odesa region, for example, participatory budgets were used in the Bolgrad and Podolsk communities, where villagers successfully implemented many mini-initiatives (improvement of parks, sports grounds, etc.). This tool took root and proved its effectiveness as a means of direct democracy at the local level.

Ukrainian communities participate in twinning and exchanging projects with European cities and villages. The Association of Ukrainian Cities, with the support of the Council of Europe and CEMR, has organized dozens of partnerships: more than 30 municipalities of Ukraine have signed cooperation agreements with European colleagues and submitted joint project applications. A striking example of such international cooperation is a project supported by CEI, aimed at

strengthening the institutional capacity of the agri-food sector and developing rural areas of Ukraine through the use of EU policy instruments and best practices (Fig. 1).

Fig. 1. Participants of the project "CEI Support to Strengthen Institutional Capacity and Performance of Ukrainian Agri-Food Sector and Rural Development Through Application of EU Policy Tools and Good Practices". (Ref.no.304.4.2023-060) – co-financed by Central Europe Initiative – Executive Secretariat CEI-ES)

In the Odesa region, the example of Izmail district, which cooperates with Tulcea county (Romania) within the framework of the Danube cross-border network, is indicative. Joint efforts have implemented projects not only in health care (mentioned above), but also in tourism and ecology – a cross-border bicycle route along the Danube was created, training was conducted for agro-estates according to the EU "green tourism" standards. This is an adaptation of the best European practice - tourism development through cluster cooperation of neighboring territories – to the conditions of Ukrainian Bessarabia. Although there is no national LEADER program yet [11], in some regions, with the support of donors, prototypes of LAG have appeared. For example, even before the war in Zakarpattia and Lviv region, local enthusiasts, with grant support from the EU, created initiative groups that united several neighboring village councils, businesses and NGOs to develop strategies for developing the micro-region.

Ukrainian rural areas are beginning to be involved in pan-European movements, such as the European Network for Rural Development (ENRD) or the Smart Villages network. Some communities have already applied to participate in Smart Villages pilots, a concept promoted by the EU that involves digitalisation and innovation in rural areas (distance education, telemedicine, e-commerce for farmers).

In general, successful adaptation cases show that Ukrainian communities are ready to learn and apply European methods if there is support and resources. They show how the efficiency of local governance increases and people's quality of life improves when best practices are implemented – be it transparent budgeting, joint planning, or international cooperation. Of course, these examples are still isolated. The task is to spread them systemically, making them the norm throughout the country.

Based on the analysis conducted, specific recommendations can be formulated for adapting the CAP policy and EU practices to the needs of Ukrainian territorial communities:

1. Develop and adopt a national rural development strategy harmonised with the CAP. It is necessary to officially approve the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas until 2030, taking into account the CAP goals. It should include measures to support small farmers, develop non-agricultural businesses in rural areas, improve rural infrastructure and the quality of services. The strategy will ensure a long-term vision and consistency of actions by different government bodies.

2. Create institutional conditions for participation in CAP instruments. It is necessary to accelerate the adoption of draft law No. 13202 [12] and related acts to establish CAP institutions in Ukraine, accredit the Payments Agency, and implement IACS and monitoring systems. This guarantees readiness to receive support from CAP/IPARD and transparent resource management.

3. Strengthen the Ministry of Agrarian Policy and the Ministry of Community Development in terms of coordinating rural development issues (so that there is no gap between agrarian and regional policy).

4. Launch the national LEADER program. Pilot the LEADER approach already in the status of a candidate country. The ministries (of agrarian policy and community development), together with donor projects, should initiate the creation of local action groups in each region. To do this, it is necessary to legally consolidate the status of LAGS, the criteria for their formation (requirements for the "community-business-NGO" partnership), and provide for financing, for example, through a separate subsidy or a competition of rural development projects. This step will allow Ukraine to have an operating LAG network by accession, capable of immediately mastering 5% of EAFRD funds. In the short term, this will provide an influx of donor grants to communities and teach them the approach.

5. Expand training and advisory programs at the local level. The limited awareness of EU opportunities among rural leaders is a serious barrier. It is necessary to scale up rural advisory services (based on existing rural business development centres or new offices in communities), similar to the European Farm Advisory Services. In cooperation with universities and associations, such services should train farmers and community specialists in preparing grant projects, EU requirements for product quality, environmental standards, etc.

6. Provide communities with access to financial resources for development. At the national level, it is worth creating a co-financing fund for EU projects for local authorities. One of the problems with community participation in EU grants is the co-financing requirements (usually 10-25% of the amount) and the need for prepayment, which is difficult for poor communities. Establish an institution through which the state would cover part of the co-financing or provide interest-free loans. In parallel, renew and increase targeted subventions for rural development (for example, a separate line for supporting agricultural enterprises in communities, developing rural infrastructure, etc.). In the context of post-war recovery, priority financing of rural projects can also be carried out through the Regional Development Fund, but with a quota for rural communities.

7. Stimulate economic development and diversification at the local level. We recommend that communities actively use models that have been successful in the EU: create agricultural cooperatives for joint marketing of products and purchasing of resources (in the EU, cooperation is the basis of the agricultural economy), develop non-agricultural businesses (green tourism, folk crafts, care services for the elderly, etc.), improve the territory to attract tourists and investors. The central government should support these initiatives legally and financially: simplify the taxation of cooperatives, provide grants for the creation of family farms, continue land reform (open the land market with guarantees for small farmers). A diverse rural economy increases the resilience of communities to crises and is in line with the CAP goal of creating jobs and maintaining the viability of rural areas.

8. Implement sustainable development approaches and "green" practices. European trends include climate-neutral agriculture, organic production, and the preservation of ecosystems. It makes sense for Ukrainian communities to focus on these priorities now.

9. It is necessary to create an information system for monitoring the development of regions and communities in Ukraine – this task has already been recorded in government plans. Such a geoinformation portal with open data on the socio-economic indicators of each community will help track the effectiveness of the implementation of specific initiatives. It is also worth establishing an annual competition for the best local development practices (similar to what the Council of Europe holds), with nominations for implementing European approaches. The winners – communities that have demonstrated success in LEADER-like initiatives, attracting investment, innovations – should receive public recognition and additional support. This will create healthy competition and accelerate the dissemination of successful experience.

In conclusion, adapting the CAP policy and European management methods to the needs of Ukrainian territorial communities is a multifaceted task that requires simultaneous efforts at the national and local levels. The EU is already integrating Ukraine into its rural agenda through candidate status, funding for preparation for the CAP, and inclusion in cooperation programs. It is necessary to eliminate gaps in rural development policy, activate communities and equip them with knowledge, create financial conditions for growth. The experience of Eastern European countries that have gone this way shows that the correct adaptation of the CAP brings tangible benefits to rural communities – employment and income grow, people stop leaving their native places. For Ukraine, where 42% of territorial communities are rural, the country's food security and sustainability depend on the village's state; the successful integration of European practices is not an academic goal, but an urgent need. Combining European principles and Ukrainian realities, it is possible to ensure the balanced development of all regions, strengthen the ability of communities to respond to modern challenges, and bring Ukraine closer to European living standards on each of its farms and each village.

It is also worth emphasising that the proposed measures for institutional strengthening, integration of CAP instruments and local capacity development are already receiving support from international partners. In particular, in 2024–2025, the project "CEI Support to Strengthen Institutional Capacity and Performance of Ukrainian Agri-Food Sector and Rural Development Through Application of EU Policy Tools and Good Practices", co-financed by the Central European Initiative (CEI-ES), is being implemented. The project aims to adapt European rural development policies and practices to Ukrainian conditions, develop competencies at the national and local levels, and support the integration of the LEADER approach and other CAP elements.

Such initiatives serve as an important resource for preparing Ukrainian communities for future participation in EU structures and mechanisms and confirm the relevance of the steps proposed in this article.

Conclusions. This article demonstrates that adopting the EU's Common Agricultural Policy, particularly its rural development instruments and the LEADER approach, to Ukrainian territorial communities is timely and necessary. The CAP offers a strategic model that goes beyond subsidies – it supports community-led initiatives, sustainability, and balanced territorial growth. Ukraine's rural communities face significant economic, institutional, and demographic challenges and possess real development potential. The current policy and administrative framework is insufficient to engage with EU instruments like IPARD or LEADER fully. Therefore, institutional reforms, co-financing mechanisms, and stronger local capacities are critical. Pilot projects and international support – including the CEI-funded initiative – show that such adaptation is underway. Scaling these efforts will allow Ukraine to integrate more effectively into EU structures and improve rural resilience and governance in practice.

Список літератури

1. European Commission. Common Agricultural Policy (CAP): Overview. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-overview_en (дата звернення: 10.05.2025).
2. Tools4CAP. URL: https://www.tools4cap.eu (дата звернення: 10.05.2025).
3. DESPRO. Підтримка місцевого самоврядування і громад: досвід LEADER-підходу. URL: https://despro.org.ua/media/news/leader (дата звернення: 10.05.2025).
4. U-LEAD with Europe. Пояснення до програми IPARD для України. URL: https://ulead.org.ua/news/ipard-dlia-ukrainy (дата звернення: 10.05.2025).
5. Cities4Cities / United for Ukraine. Вебінар «Що українським громадам варто знати про CAP». 2024. URL: https://cities4cities.eu/webinar-cap-for-ukraine (дата звернення: 10.05.2025).
6. FAO Ukraine. Emergency Response Plan for Ukraine's Agriculture Sector 2023–2024. URL: https://www.fao.org/ukraine/resources/reports/en (дата звернення: 10.05.2025).
7. Hrinchenko R.V., Kovalov A.I., Babiy O.M., Tarasova K.I., Ukhanova I.O. Prospects for improving development strategies of territorial communities of odessa region taking into account the requirements of the eu common agricultural policy (cap). Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2025. № 3 (328). DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-62-69
8. Мінрегіон України. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: https://minregion.gov.ua (дата звернення: 10.05.2025).
9. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб. Про діяльність асоціації та впровадження дорадчих підходів у громадах. URL: https://naas.gov.ua (дата звернення: 10.05.2025).
10. ENI CBC Romania–Ukraine Programme. Дунайський проєкт у сфері охорони здоров'я. URL: https://ro-ua.net/en/projects/healthcare-danube (дата звернення: 10.05.2025).
11. European Network for Rural Development. LEADER/CLLD. URL: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en (дата звернення: 10.05.2025).
12. Законопроєкт №13202. Проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження основних вимог до системи управління та контролю у сфері сільського господарства». URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43118 (дата звернення: 10.05.2025).

References

1. Common Agricultural Policy (CAP): Overview. European Commission. Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/cap-overview_en (accessed 10 May 2025).
2. Tools4CAP. Retrieved from https://www.tools4cap.eu (accessed 10 May 2025).
3. Support for Local Self-Government and Communities: Experience of the LEADER Approach. DESPRO. Retrieved from https://despro.org.ua/media/news/leader (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]
4. IPARD Program Explanation for Ukraine. U-LEAD with Europe. Retrieved from https://ulead.org.ua/news/ipard-dlia-ukrainy (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]
5. What Ukrainian Communities Should Know About CAP. Cities4Cities / United for Ukraine. Retrieved from https://cities4cities.eu/webinar-cap-for-ukraine (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]

6. Emergency Response Plan for Ukraine's Agriculture Sector 2023–2024. FAO Ukraine. Retrieved from https://www.fao.org/ukraine/resources/reports/en (accessed 10 May 2025).
7. Hrinchenko, R. V., Kovalov, A. I., Babiy, O. M., Tarasova, K. I., & Ukhanova, I. O. (2025). Prospects for improving development strategies of territorial communities of Odesa region taking into account the requirements of the EU Common Agricultural Policy (CAP). Scientific Bulletin of Odesa National Economic University, 3 (328). DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-62-69 [In Ukrainian]
8. State Regional Development Strategy for 2021–2027. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. Retrieved from https://minregion.gov.ua (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]
9. National Association of Agricultural Advisory Services. (n.d.). About the association and advisory models in rural communities. Retrieved from https://naas.gov.ua (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]
10. Healthcare Project in the Danube Region. ENI CBC Romania–Ukraine Programme. Retrieved from https://ro-ua.net/en/projects/healthcare-danube (accessed 10 May 2025).
11. LEADER/CLLD. European Network for Rural Development. Retrieved from https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en (accessed 10 May 2025).
12. Draft Law No. 13202 on Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Implementation of Basic Requirements for the Management and Control System in Agriculture. Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43118 (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025
Прийнята до публікації 20.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 336.77:336.71:336.201.2 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-46-54

БАНКІВСЬКЕ СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Деркач Ю. Б., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: djul@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5195-1821

Заєць Д. В., студент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: dmitryzaiets0911@gmail.com

***Анотація**. У статті досліджено сучасні тенденції та перспективи розвитку споживчого кредитування в умовах воєнного стану в Україні. Метою є виявлення адаптаційних механізмів банківського сектору до кризових викликів та аналіз особливостей змін у споживчому попиті. Методика дослідження базується на аналізі статистичних даних, порівняльному аналізі, системному підході та вивченні практики банківської діяльності у кризових умовах. Отримані результати вказують на трансформацію кредитних стратегій банків, зміну підходів до оцінки ризиків та зростання попиту на споживчі кредити в умовах нестабільності. Практична значимість полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення стійкості кредитної системи та адаптації банків до нових викликів. Наведено рекомендації, покликані мінімізувати ризики банківського споживчого кредитування та посилити захист інтересів споживачів.*
***Ключові слова:** кредитування, воєнний стан, банк, вітчизняний досвід, споживчий кредит, кредитна система.*

BANKING CONSUMER LENDING: DEVELOPMENT TRENDS UNDER MARTIAL LAW

Derkach Yulia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: djul@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-5195-1821

Zaiets Dmytro, Bachelor's degree student, Faculty of Finance and Banking, Odessa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: dmitryzaiets0911@gmail.com

***Abstract.** The article explores current trends and prospects for the development of consumer lending under martial law in Ukraine. The aim is to identify the adaptive mechanisms of the banking sector in response to crisis challenges. The research methodology is based on statistical data analysis, comparative analysis, and a systematic approach. The results indicate a transformation of banks' credit strategies and a growing demand for consumer loans under conditions of instability. The practical significance lies in the development of recommendations aimed at enhancing the resilience of the credit system. It is argued that Ukrainian practice contains many aspects that require not only formal implementation. The article provides recommendations intended to minimize the risks associated with bank consumer lending.*
In particular, the study highlights the growing importance of responsible lending practices, including more thorough assessments of borrowers' creditworthiness and the implementation of mechanisms for monitoring loan performance during crisis periods. The role of consumer lending in maintaining household purchasing power and stimulating domestic demand is emphasized as crucial for economic recovery. Attention is also paid to regulatory changes introduced by the National Bank of Ukraine to ensure financial system stability. Furthermore, the paper analyzes the experience of individual Ukrainian and foreign banks that have adjusted their lending strategies, diversified their credit portfolios, and introduced supportive financial products for individuals affected by the war. Special emphasis is placed on the role of credit risk management practices in minimizing the negative impacts of economic uncertainty. Additionally, the research underscores the need for the banking sector to enhance digital lending channels and remote risk assessment tools, which have become vital in wartime conditions. The conclusions presented can be useful for both financial institutions and policymakers seeking to balance accessibility to credit with financial risk management in extreme conditions, while promoting financial inclusion and supporting long-term sustainable economic growth.
***Keywords:** lending, martial law, bank, Ukrainian experience, consumer credit, credit system.*

JEL Classification: G210; E580; D140; C510

Постановка проблеми. У воєнних умовах споживче кредитування залишається ключовим інструментом підтримки економіки та рівня життя населення. Військова агресія поси-

лює тиск на банківську систему, змінюючи підходи до оцінки ризиків, кредитоспроможності та формування кредитної політики. Це вимагає адаптації банківських стратегій та глибокого аналізу трансформаційних змін у сфері кредитування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню розвитку банківського споживчого кредитування присвячено низку наукових праць, зокрема таких вчених, як Вовчак О.Д., Антонюк О.І. [1], О.П. Бондар [2], Н.І. Волкова [3], Б.С. Івасів [4], М.І. Савлук [5] та ін. Автори розглядали питання становлення споживчого кредитування, його впливу на економічну активність населення та роль банківського сектору у забезпеченні платоспроможного попиту. Проте більшість наявних досліджень базується на умовах стабільного економічного середовища й не враховує специфіку функціонування банківської системи в умовах воєнного стану, що актуалізує подальше вивчення цієї проблематики.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень, присвячених розвитку кредитування в Україні, питання впливу воєнного стану на споживче кредитування залишається недостатньо розкритим. У більшості публікацій акцент робиться на макроекономічних наслідках війни або загальних тенденціях у банківській системі, тоді як специфіка роздрібного кредитування часто залишається поза увагою. Зокрема, не отримали належного обґрунтування зміни в структурі попиту на кредити, зумовлені падінням доходів населення, трансформацією споживчої поведінки та обмеженим доступом до фінансування.

Недостатньо вивченими залишаються і зміни в кредитних стратегіях банків, а також особливості їхньої реакції на зростаючу невизначеність. Потребує глибшого аналізу також адаптація банківських продуктів до умов війни, зокрема зміна умов кредитування, впровадження нових інструментів ризик-менеджменту та практики роботи з проблемними кредитами. Важливо оцінити ефективність механізмів, що мають захищати інтереси як банків, так і споживачів.

Мета дослідження. Метою даної роботи є виявлення ключових тенденцій розвитку споживчого кредитування в Україні в умовах воєнного стану, аналіз особливостей трансформації кредитної політики банків, а також формування практичних рекомендацій для підвищення стійкості та ефективності кредитної діяльності з урахуванням кризових викликів.

Основний матеріал. Споживчий кредит є одним із найпоширеніших видів кредитування в економічно розвинутих країнах, адже він не лише задовольняє потреби населення, а й стимулює економічне зростання через підвищення попиту на товари та послуги. Це, своєю чергою, сприяє зростанню податкових надходжень і позитивно впливає на економіку країни.

Збільшення обсягів споживчих кредитів підвищило співвідношення банківських позик фізичним особам до ВВП, наближаючи Україну до рівня розвинутих економік. Банки при цьому отримують можливість підвищити ефективність діяльності та вдосконалити політику обслуговування фізичних осіб, що позитивно позначається на їхніх фінансових результатах.

Водночас на тлі війни в Україні споживче кредитування зазнало значного впливу, зокрема через економічну нестабільність, підвищення ризику неповернення кредитів та зниження платоспроможності населення, що змусило банки переглядати умови кредитування та впроваджувати нові стратегії мінімізації ризиків воєнного часу.

Споживчі кредити мають кілька ключових характеристик, які визначають їх природу та відрізняють їх від інших видів кредитів. Розглянемо кожну з них докладніше (табл.1):

Таблиця 1

Ключові характеристики споживчих кредитів

Характеристика	Сутність
Короткий термін кредитування	Споживчі кредити зазвичай надаються на короткі строки, що відрізняє їх від іпотечних чи бізнес-кредитів, які мають довготривалий характер
Соціальний характер	Споживчі кредити часто мають соціальний характер, оскільки спрямовані на задоволення життєвих потреб фізичних осіб
Специфічні умови надання	Споживчі кредити мають спеціальні умови надання, зокрема відносно невеликі суми, порівняно з іншими видами кредитів, спрощені процедури оцінки кредитоспроможності позичальників, а також можливість оформлення кредиту без застави
Кредитування фізичних осіб	Споживче кредитування орієнтоване на фізичних осіб, які використовують позики для задоволення власних споживчих потреб. Це відрізняє споживче кредитування від кредитів для бізнесу, які спрямовані на комерційні цілі

Кредитодавцем є банківська установа	Більшість споживчих кредитів надають банки, які мають відповідні ліцензії і ресурси для здійснення кредитування. Хоча існують також небанківські фінансові установи, які можуть надавати споживчі кредити, банки залишаються основними гравцями завдяки стабільній фінансовій базі, прозорим умовам і широкому спектру послуг

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [3, с.106-111]

Споживчі кредити — це кредити, що надаються фізичним особам для задоволення поточних потреб, дозволяючи придбати товари та послуги без достатніх коштів на момент покупки. Вони є важливою складовою фінансової системи, сприяють зростанню споживчого попиту, покращенню добробуту та економічному розвитку. Характеризуються коротким строком, соціальною спрямованістю, адресністю, участю банків як кредиторів і цільовим використанням. В Україні такі кредити залишаються популярними: їх частка в загальному обсязі банківського кредитування в останні роки становить близько однієї п'ятої, і має тенденцію до зростання [6].

Проте війна таки вплинула на загальні тенденції, зокрема на скорочення обсягів кредитування кілька кварталів поспіль. З початком повномасштабного вторгнення попит на кредити серед населення значно впав, і як наслідок змінилися основні характеристики кредитів. У результаті загальний рівень кредитних ставок знизився (до 22,1% на середину 2023 року) [7].

Проте з відновленням діяльності банківських установ та кредитування у другій половині 2023 року процентні ставки поступово повертаються до довоєнного рівня - близько 30% річних.

В сучасних умовах банки стикаються з проблемою невиконання належним чином цієї умови надання кредиту (принципу кредитування). Ключові питання, пов'язані з ризиком портфеля споживчих кредитів, наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні аспекти ризику портфеля споживчих кредитів

Ключове питання	Сутність
кредитний ризик	Ризик неповернення кредиту позичальниками, який зростає через відсутність стабільних доходів у деяких споживачів. Особливо це стосується короткострокових кредитів без забезпечення
ризик недостатньої оцінки платоспроможності	Через спрощені умови оформлення споживчих кредитів оцінка платоспроможності може бути недостатньо точною, що підвищує ймовірність видачі кредитів неплатоспроможним клієнтам, що збільшує ризик невиплат
ризик концентрації	Якщо значна частина кредитів видана певним категоріям клієнтів (наприклад, працівникам одного сектору економіки), банк може зіткнутися з труднощами, якщо цей сектор зазнає кризових явищ, що підвищує ризик одночасного невиконання зобов'язань великою кількістю клієнтів
макроекономічний ризик	Споживчі кредити можуть стати більш ризиковими у випадку економічного спаду, зростання інфляції чи безробіття, що впливає на платоспроможність позичальників
операційний ризик	Пов'язаний із можливими помилками в обробці кредитів, шахрайством або неправильною роботою систем, що також може призвести до збитків. Недосконалі процеси контролю можуть підвищити ризик неправомірних видач кредитів
ризик процентної ставки	У випадку зростання процентних ставок позичальники можуть втратити здатність обслуговувати кредити через зростання виплат, що підвищує ризик дефолтів, що може вплинути на показники банку

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [4, с.528]

Усі ці ризики становлять серйозну загрозу для стабільності та прибутковості банків споживчого кредитування та вимагають ефективного управління та ефективних механізмів контролю для мінімізації потенційних втрат. З цією метою необхідні подальші наукові

дослідження для вдосконалення методів ідентифікації, оцінки та управління ризиками у сфері споживчого кредитування та забезпечення сталого розвитку фінансової системи.

Сучасна практика кредитування в Україні підтверджує, що споживчі кредити займають значну частку у структурі кредитів, наданих фізичним особам. Упродовж 2018–2024 років їхня частка коливалася приблизно в межах 72–85%.

Зокрема, у 2018 році споживчі кредити становили понад 72% загального обсягу кредитів фізичним особам, тоді як у 2021–2022 роках цей показник досягав понад 82%. У 2024 році частка споживчих кредитів залишалася на високому рівні — понад 83%, що свідчить про стійкий попит населення на такий вид банківських продуктів (рис. 1).

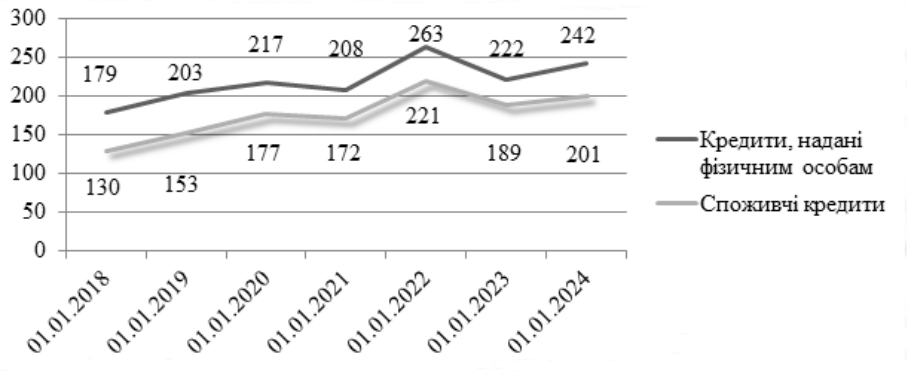


Рис.1. Динаміка кредитів, наданих фізичним особам, та частка споживчих кредитів у їх структурі у 2018–2024 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [8]

Як видно з рис. 1, у досліджуваний період споживчі кредити стабільно становили переважну частку в загальному обсязі кредитів, наданих фізичним особам, що свідчить про сталий попит населення на цей вид банківських продуктів. У 2018 році частка споживчих кредитів становила близько 72,6%, а вже у 2022–2024 роках вона зросла до 84,2–83%, що вказує на структурне посилення ролі споживчого кредитування.

Найбільше зростання обсягів кредитування фізичних осіб та споживчого сегменту спостерігалося у 2022 році: обсяг кредитів фізичним особам досяг 262,52 млрд грн, а споживчих кредитів — 221,11 млрд грн. Це були найвищі показники за весь досліджуваний період.

Однак подальші події, зокрема повномасштабна війна в Україні, суттєво вплинули на динаміку ринку. У 2023 році обсяг кредитів, наданих фізичним особам, зменшився з 262,52 млрд грн до 221,61 млрд грн, а споживчих кредитів — з 221,11 млрд грн до 188,81 млрд грн. Це зниження можна пов'язати з невизначеністю економічного середовища, падінням споживчої активності та зростанням кредитних ризиків (Рис. 2).

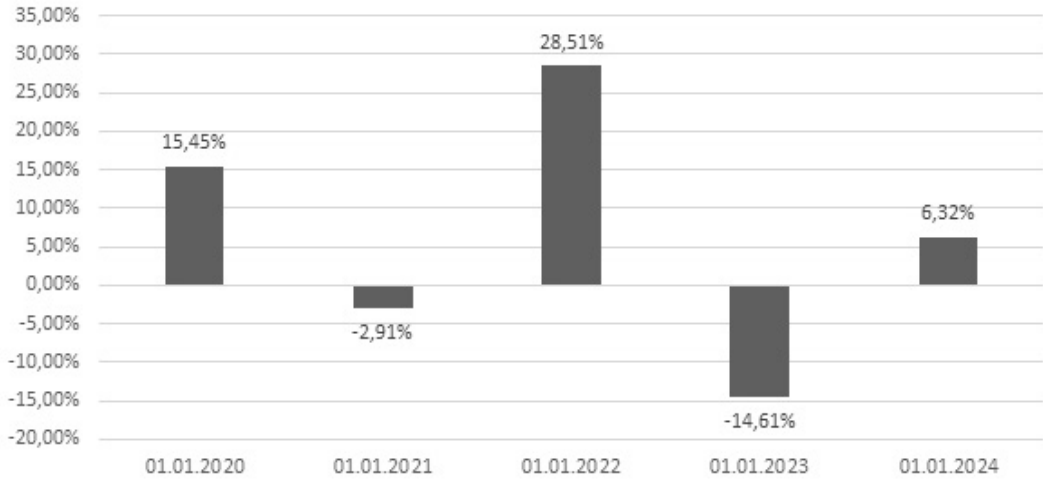


Рис. 2. Динаміка темпів приросту кредитів, наданих фізичним особам в Україні у 2020–2024 роках, %

Джерело: складено автором на основі [8]

Як видно з рис. 2, темпи приросту споживчих кредитів на початок кожного року демонструють нестійку динаміку, що відображає вплив економічних, соціальних і геополітичних факторів на діяльність банківського сектора.

Станом на 01.01.2020 спостерігалося зростання на 15,45%, що відображало посилення споживчого попиту після першої хвилі коронавірусної пандемії. Проте вже на 01.01.2021 ситуація змінилась – відбулося скорочення на 2,91%, що було пов'язано з обережнішою політикою банківських установ щодо видачі нових кредитів та поступовим зменшенням споживчої активності через тривалі карантинні заходи.

Початок 2022 року відзначився суттєвим підвищенням темпу приросту до 28,51%, що характеризувало довоєнний період відновлення економічних процесів та високу активність у сфері споживчого кредитування. Однак вже на старті 2023 року тренд кардинально змінився – зафіксовано падіння на 14,61%, спричинене початком повномасштабних воєнних дій, зниженням фінансової спроможності громадян.

На початок 2024 року можна відзначити помірне відновлення з показником приросту у 6,32%, що вказує на початкові ознаки стабілізації ринку та поступове відродження кредитної діяльності. Така нестабільна динаміка свідчить про здатність банківського сектору України гнучко пристосовуватися до мінливих умов, хоча рівень кредитних ризиків залишається високим.

Особливу увагу слід звернути на показник проблемних кредитів (NPL), який демонстрував позитивну динаміку зниження до 2022 року, але стрімко погіршився після початку повномасштабного вторгнення. Навіть кризовий період пандемії COVID-19 не характеризувався таким різким погіршенням якості кредитного портфеля, як це відбулося у 2022 році.

У 2022 році частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі фізичних осіб зросла майже в 1,8 рази. Резерви банків на покриття проблемної заборгованості також зросли — майже на 80% у грошовому вираженні, але більш ніж утричі у відносному — в результаті зменшення загальної кількості кредитів фізичним особам [7,8].

Зростання обсягів повернення кредитів спостерігається як одна з ключових тенденцій на ринку споживчого кредитування останніх років. Йдеться насамперед про активізацію погашення заборгованості за кредитними картками та відновленням обслуговування раніше виданих кредитів. Зростання роздрібних кредитів відбулося в основному за рахунок відновлення кредитів за кредитними картками. Крім того, на початок 2024 року іпотечне кредитування зросло порівняно з попереднім роком — з 21,64 млрд грн до 27,27 млрд грн [8]. Це зростання стало можливим завдяки державній підтримці, зокрема через реалізацію програми «єОселя», яка передбачає доступне кредитування на придбання житла для окремих категорій громадян (рис. 3).

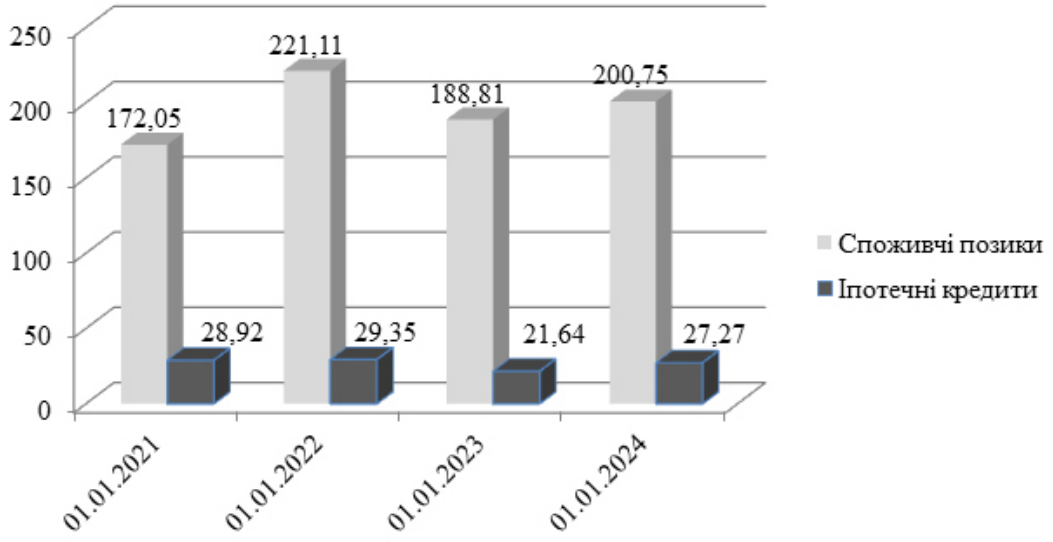


Рис. 3. Динаміка обсягів споживчих та іпотечних кредитів, наданих фізичним особам в Україні станом на 2021–2024 рр. , млн грн

Джерело: складено автором на основі [8]

Цей приріст свідчить про те, що навіть в умовах війни іпотечне кредитування зберігає динаміку розвитку, що, у свою чергу, підтверджує здатність банківського сектору адаптуватися до кризових викликів.

Таким чином, можна зробити висновок, що банківське кредитування в умовах воєнного стану в Україні не тільки зберігає життєздатність, а й демонструє ознаки поступового відновлення в окремих сегментах, зокрема у споживчому та іпотечному напрямах.

Як бачимо на рис. 3, після запуску програми «єОселя» іпотечне кредитування почало стрімко відновлюватися, якщо станом на 01.01.2023 обсяги іпотечних позик знизились, то вже на початку 2024 вони виросли на 25,9%. Це свідчить про те, що державна підтримка іпотечних позичальників сприяє пожвавленню довгострокового кредитування.

Варто зазначити, що пом'якшення кредитних стандартів, пов'язане зі збільшенням попиту на кредит, також стало важливим каталізатором роздрібного кредитування. Однак такий крок також «підвищив» деякі ризики. Загалом, за результатами опитування про умови банківського кредитування, проведеного Національним банком України у 2023 році, є оптимістичні очікування щодо відновлення кредитування і наступного року [9].

Тому повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на ринок банківських кредитів. Через такий стан шоку різко зростають ризики, притаманні сегменту роздрібного кредитування.

Основні ризики споживчого кредитування можна умовно розділити на три категорії. По-перше, існує ризик не отримати кошти через дострокове виконання боржником своїх зобов'язань. По-друге, існує ризик того, що боржник не зможе повністю або частково виконати свої зобов'язання. По-третє, операційний ризик, який в основному спричинений ненавмисним або недбалим виконанням професійних обов'язків персоналу перед клієнтами під час процесу споживчого кредиту.

Проте загальне погіршення економічної ситуації, викликане війною, відбилося на збільшенні самого кредитного ризику. Національний банк України зазначив, що за останні роки кредитний ризик став головним серед усіх ризиків, з якими стикаються українські банки. Незважаючи на згадані вище позитивні зміни в секторі непрацюючих кредитів, «ставки дефолту за споживчими кредитами залишаються трохи вищими за довоєнний рівень ставок» [9].

Тому банкам варто бути обережнішими при кредитуванні населення. Під час воєнного стану кредитори повинні були більш ретельно оцінювати кредитоспроможність потенційних позичальників і загальне боргове навантаження, щоб оцінити ризик неповернення кредиту. Адже практика показала, що послаблення кредитних вимог може призвести до негативних наслідків.

Особливої уваги заслуговує незаставне кредитування, яке зростає і наразі займає понад 80% у структурі роздрібних кредитів. Ці постачальники повинні диверсифікувати свої кредитні портфелі, щоб зменшити залежність від конкретних сфер і захистити від можливих ризиків. Дотримання цього принципу є особливо важливим у період зростання кредитного портфеля. Іноземні банки, зокрема АТ «ОТП Банк», активно адаптує свою політику кредитування до умов воєнного стану. З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році банк тимчасово призупинив надання кредитів. А згодом переорієнтував свою діяльність на підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ) і аграрного сектору. Зокрема, банк розширив фінансування для фермерських господарств, надаючи кредити для проведення посівної кампанії (закупівлі насіння, добрив та пального) з метою стабілізації сільськогосподарського виробництва в умовах воєнного часу [10].

АТ «ОТП Банк» відновив споживче кредитування 19 квітня 2022 року, адаптуючи кредитні продукти до умов воєнного стану та складної економічної ситуації. Банк пропонує кредити фізичним особам на придбання товарів та послуг у партнерських мережах, серед яких Comfy, Foxtrot, Цитрус та Алло. Такі кредити надаються без застави та поручителів на суму до 200 000 гривень зі строком кредитування від 3 до 14 місяців. Процентна ставка за ними варіюється від 0,01% до 36% річних залежно від умов кредитування, а перший внесок за товар може становити від 0% до 80% [11].

Крім того, банк відновив надання кредитів на загальні споживчі потреби шляхом перерахування коштів на поточний або картковий рахунок позичальника, відкритий в АТ «ОТП Банк», або готівкою через касу банку. Ці кредити надаються під заставу строкових депозитів у національній валюті або в доларах США, розміщених клієнтами в банку. Сума кредиту становить від 100 тис. грн до 1 млн 150 тис. грн, але не повинна перевищувати 90% від суми депозиту-застави. Процентна ставка за такими кредитами фіксована та незмінна

протягом усього строку дії договору: 13,49% річних для депозитів у доларах США та 10,5% річних для депозитів у гривні. Разова комісія за оформлення кредиту залежить від строку та валюти депозиту і становить від 0,5% до 2,5% від суми кредиту. Погашення заборгованості здійснюється щомісяця відповідно до обраної схеми, а дострокове погашення не передбачає додаткових комісій [11].

Таким чином, АТ «ОТП Банк» демонструє поступове відновлення роздрібного кредитування та прагнення підтримувати фінансову стабільність своїх клієнтів у кризових умовах. Кредитні стандарти також не можна ігнорувати, оскільки бажання «охопити більше споживачів» і зберегти конкурентну перевагу на однорідному ринку послуг шляхом пом'якшення кредитних вимог є причиною зростання проблемних кредитів. Наприклад, АТ КБ «ПриватБанк», який спеціалізується на споживчому кредитуванні (в тому числі беззаставному), регулярно проводить моніторинг фінансового стану позичальників та оцінює безпеку кредитів на підставі даних про надходження коштів на рахунки клієнтів та інших звітів, які клієнти надають установі. При цьому АТ «Універсал Банк» також використовує для оцінки ризику портфеля складні математичні моделі, що базуються на історичних даних, тривалості економічного циклу та макрофакторах. Обидва банки мають статус «системно важливих банків», тому значення критеріїв нормативних показників Н7 і Н9 для них досить особливі – не більше 20%, тоді як для більшості комерційних банків – не більше 25% [12].

Крім того, банки повинні гнучко реструктурувати кредити боржників, щоб підтримувати боржників і контролювати зростання непрацюючих кредитів. Саме на цьому кроці наголошують регулятори.

Незважаючи на те, що індекс фінансової грамотності України протягом останніх років демонструє позитивну динаміку, все ще існує значна кількість споживачів фінансових послуг, яким бракує інформації, необхідної для того, щоб стати відповідальними позичальниками та створити хорошу кредитну історію [13, с.46-53].

У вищезазначеному контексті варто відзначити ризик «непрозорих умов кредитування», тобто неотримання або неповної інформації на всіх етапах кредитування, в тому числі до підписання договору, що може мати багато інших негативних наслідків та збільшити інші споживчі ризики.

Цей ризик може бути наслідком суб'єктивних факторів (таких як некомпетентність чи нечесність банківських працівників) або невиконання постачальниками фінансових послуг вимог регуляторів.

З попереднім ризиком частково пов'язаний ризик «блокування боргів», коли позичальники стикаються з труднощами з погашенням своїх кредитів, тому послуги споживчого кредитування не тільки не приносять користі споживачам, але й призводять до негативних наслідків.

Дослідження Асоціації українських банків (АУБ) у березні 2024 року виявило, що майже половина користувачів мікрокредитів відзначили зростання потреби в позиках під час повномасштабної війни, а 23% звернулися до мікрокредитів вперше через воєнні дії. Основні причини — покриття повсякденних витрат та нагальних потреб [14].

У 2024 році українські банки зафіксували значне зростання чистих гривневих кредитних портфелів: бізнесу — на понад 20%, населення — на понад 30%. Це свідчить про відновлення попиту на кредити з боку бізнесу та населення, а також про зростання готовності банків до ризику. Зокрема, в опитуванні про умови кредитування банки зазначають про зростання попиту на позикові кошти від клієнтів, причому за кредитами бізнесу оцінки найвищі з 2021 року [7].

Висновки. У статті досліджено особливості розвитку банківського споживчого кредитування в умовах воєнного стану в Україні. Проведений аналіз підтвердив, що попри виклики війни, банківський сектор демонструє ознаки стійкості та адаптивності. Зокрема, зберігається високий попит на споживчі кредити, особливо в сегменті беззаставного кредитування, частка якого у структурі роздрібних кредитів перевищує 80%. Це свідчить про потребу населення у підтримці ліквідності навіть за умов загальної економічної нестабільності.

Істотні коливання обсягів кредитування у 2022–2024 роках відображають залежність банківської системи від макроекономічних та геополітичних факторів. Проте вже у 2024 році спостерігалося помірне відновлення: темпи приросту кредитування фізичних осіб та іпотеки знову почали зростати. Додатковим стимулом виступають державні програми, такі як «єОселя», що забезпечили підтримку довгострокового кредитування.

Водночас зростання обсягів кредитування супроводжується посиленням кредитних ризиків, особливо на фоні пом'якшення стандартів. Актуальними залишаються ризики концентрації, операційного впливу, макроекономічної нестабільності та недостатньої фінансової грамотності позичальників. Це потребує впровадження практик відповідального кредитування, які вже активно застосовуються низкою банків.

Підсумовуючи, споживче кредитування залишається важливим елементом підтримки економічної активності в країні. Для забезпечення його сталого розвитку необхідно поєднувати інструменти ризик-менеджменту, державної підтримки, підвищення прозорості умов та фінансової грамотності споживачів.

Список літератури

1. Вовчак О. Д., Антонюк О. І. Споживче кредитування в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку в умовах фінансово-економічної нестабільності. Європейські перспективи. 2016. № 2. С. 148–157.
2. Бондар О. П. Кредитування населення на споживчі потреби: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Київ, 2002. 20 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0402U003227 (дата звернення 15.04.2025).
3. Волкова Н. І., Статкевич Г. В. Розвиток споживчого кредитування в кризових умовах. Економічна наука. 2021. № 11. С. 106–111. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.106. URL: https://surl.lu/ggvdsj (дата звернення 15.04.2025).
4. Івасів Б. С. Гроші та кредит : підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 528 с.
5. Савлук М. І., Мороз А. М., Лазепко А. М. Гроші і кредит: підручник / за наук. ред. М. І. Савлука. 6-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2011. 589 с.
6. Гаврилко П. П., Кужелєв М. О., Брітченко І. Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії: монографія. Рівне-Новий Сонч : Волинські обереги, 2016. 228 с.
7. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення 15.04.2025).
8. Національний банк України. Грошово-кредитна статистика. URL: https://surl.li/fnwkwi (дата звернення 15.04.2025).
9. Національний банк України. Опитування про умови банківського кредитування. Грудень 2023. URL: https://surl.li/pddzuv (дата звернення 24.04.2025).
10. Hungary's OTP to step up lending to farmers in war-torn Ukraine. OTP bank. URL: https://surl.li/spqekl (дата звернення 24.04.2025).
11. АТ «ОТП БАНК». Споживчий кредит на необхідні товари. URL: https://surl.lu/rcgcmx (дата звернення 24.04.2025).
12. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: https://surl.gd/kcgwpy (дата звернення 24.04.2025).
13. Нечипоренко А. В. Діяльність банківських установ на фінансовому ринку України. Економічний вісник університету. 2023. № 58. С. 46–53. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-46-53. URL: https://surl.li/edweay (дата звернення 24.04.2025).
14. Асоціація українських банків. Дослідження АУБ: війна спричинила зростання попиту на мікрокредитування в Україні. URL: https://surl.gd/djkfau (дата звернення 24.04.2025).

References

1. Vovchak O.D., Antoniuk O.I. (2016). Consumer lending in Ukraine: current status and development trends in conditions of financial and economic instability. Yevropejs'ki perspektyvy, 2, 148-157. [In Ukrainian].
2. Bondar, O. P. (2002). Consumer lending to the population (Abstract of Ph.D. Thesis). Finance, money circulation and credit. Kyiv: Kyiv National Economic University. Retrieved from: https://uacademic.info/ua/document/0402U003227 (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
3. Volkova N. I. & Statkevych H. V. (2021). Development of consumer lending in crisis conditions. Ekonomichna nauka, 11, 106–111. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.106. Retrieved from https://surl.lu/ggvdsj (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
4. Ivasiv B. S. (2018). Hroshi ta kredyt. Ternopil': Kart-blansh [In Ukrainian].
5. Savluk, M.I., Moroz, A.M., Lazepko, A.M., et al.. (2011). Ghroshi ta kredyt. (6nd ed., rev.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

6. Havrylko P. P., Kuzheliev M. O. & Britchenko I. H. (2016) Korporatyvni vidnosyny v bankivs'komu sektori : finansovi mekhanizmy ta marketynhovi stratehii. Rivne-Novyj Sonch : Volyns'ki oberehy [in Ukrainian].
7. Natsional'nyj bank Ukrainy. (2024). Zvit pro finansovu stabil'nist'. Hruden' 2024. [Financial Stability Report. December 2024]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/stability/report (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
8. Natsional'nyj bank Ukrainy. Hroshovo-kredytna statystyka. Retrieved from https://surl.li/fnwkwi (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
9. Natsional'nyj bank Ukrainy. (2023). Opytuvannia pro umovy bankivs'koho kredytuvannia. Hruden' 2023. [Survey on bank lending conditions. December 2023]. Retrieved from https://surl.li/pddzuv (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
10. Hungary's OTP to step up lending to farmers in war-torn Ukraine. OTP bank. Retrieved from https://surl.li/spqekl (accessed 24 April 2025).
11. AT «OTP BANK». Spozhyvchyj kredyt na neobkhidni tovary. [Consumer loan for essential goods]. Retrieved from https://surl.lu/rcgcmx (accessed 24 April 2025). [In Ukrainian].
12. Natsional'nyj bank Ukrainy. Nahliadova statystyka. Retrieved from https://surl.gd/kcgwpy (accessed 24 April 2025). [In Ukrainian].
13. Nechyporenko A. V. (2023) Activities of banking institutions in the financial market of Ukraine. Ekonomichnyj visnyk universytetu, 58, 46-53. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-46-53. Retrieved from https://surl.li/edweay (accessed 24 April 2025). [In Ukrainian].
14. Asotsiatsiia ukrains'kykh bankiv. Doslidzhennia AUB: vijna sprychynyla zrostannia popytu na mikrokredytuvannia v Ukraini. [AUB research: the war caused an increase in demand for microcredit in Ukraine]. Retrieved from https://surl.gd/djkfau (accessed 24 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2025
Прийнята до публікації 21.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету **ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)**
УДК: 336.761 : 339.9(045) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-55-61**

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ

Добриніна Л. В., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lydmilad35@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0685-1741

Анотація. *У статті досліджено ключові аспекти динаміки розвитку світового ринку цінних паперів. Оцінено діяльність провідних фондових бірж світу як фундаментальних елементів ринкової інфраструктури. Метою роботи є комплексний аналіз динаміки світового фондового ринку, ідентифікація його визначальних тенденцій та закономірностей, а також встановлення ключових факторів, що детермінують його сучасний стан та окреслюють подальші перспективи. Для досягнення поставленої мети застосовано методи системного аналізу, синтезу та порівняння, зокрема проаналізовано капіталізацію провідних міжнародних фондових ринків та діяльність десяти найбільших фондових бірж світу за показником капіталізації компаній-лістингів за останні п'ять років. Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їх імплементації інвесторами для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, фінансовими аналітиками – для вдосконалення прогностичних моделей, а керівництвом фондових бірж – для розробки стратегій розвитку інфраструктури. Розуміння динаміки світового фондового ринку та його інфраструктури є критично важливим для всіх учасників фінансових відносин та сприяє ефективнішій мобілізації капіталу та економічному зростанню.*
Ключові слова*: світовий фондовий ринок, капіталізація, віртуалізація, фондова біржа.*

DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF THE GLOBAL STOCK MARKET

Dobrynina Liudmyla, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lydmilad35@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0685-1741

Abstract. *The global securities market is a key element of the global financial system, providing capital mobilization and an indication of the state of economies. In the context of innovative transformations and digitalization, the study of its dynamics and infrastructure is extremely relevant. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the dynamics of the global stock market, identifying key trends, patterns of functioning, and identifying key influencing factors. The work uses systems analysis methods to study the market as an interconnected system, as well as synthesis and comparison methods to summarize data and compare indicators. The dynamics of the development of the global securities market are analyzed and the activities of the world's largest stock exchanges, which are undergoing significant changes under the influence of technology, are assessed. The central aspect of the study was the analysis of the dynamics of the total market capitalization of international stock markets by major geographical segments (America, Asia-Pacific, Europe) over the past five years, which made it possible to assess their relative scale and growth rates. Additionally, an analysis of the latest scientific publications was conducted to identify current trends and problems. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by investors to make informed investment decisions, by financial analysts to improve predictive models, by stock exchange management to strategically develop infrastructure, and by regulatory authorities to formulate effective policies. Understanding the dynamics of the market and its infrastructure is critically important for all participants in financial relations, contributing to the effective mobilization of resources and economic growth.*
Keywords: *world stock market, capitalization, virtualization, stock exchange.*

JEL Classification: E 440; F 290; G 190

Постановка проблеми. Фондовий ринок є важливим сегментом фінансової системи будь-якої країни. Традиційно для розвинених країн цей ринок відіграє роль майданчика для залучення фінансів, а для менш розвинених і перехідних економік це шанс залучити прямі та портфельні інвестиції, нові технології та можливість суттєво покращити економічну ситуацію. Продаж акцій є основною діяльністю фондового ринку, а також показником ефективності руху капіталу та швидкого розвитку економік. Фондовий ринок є потужним і ефективним майданчиком для реалізації можливостей мобілізації фінансових ресурсів і створення нових конкурентоспроможних інвестиційних інструментів [1]. Фондовий ринок слугує потужним інструментом для залучення фінансових ресурсів та формування конкурентоспроможних інвестиційних інструментів, що напряму впливає на рівень капіталізації компаній та ринку загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх наукових працях вітчизняні вчені, зокрема А. Глазова [2], Г. Калач [3] та В. Яворська [8], досліджували різні аспекти розвитку

світового фондового ринку, спричинені впливом інноваційно-трансформаційних технологій. Однак питання формування підходу до аналізу та оцінювання динаміки капіталізації в умовах стрімких трансформацій потребує подальшого поглибленого дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Залишається невирішеним питання комплексного аналізу процесів капіталізації, зокрема у напрямку дослідження її розподілу між різними секторами економіки та географічними регіонами під впливом технологічних проривів та цифрової трансформації. Це дослідження ускладнюється умовами високої невизначеності, пов'язаної зі швидкістю технологічних змін, появою принципово нових бізнес-моделей та інвестиційних інструментів, заснованих на інноваціях, а також відсутністю чітких критеріїв та інструментів для оцінювання впливу кібербезпеки, регуляторних викликів та етичних аспектів застосування новітніх технологій на стабільність та капіталізацію фондових ринків.

Метою дослідження є комплексний аналіз динаміки розвитку світового фондового ринку, виявлення його визначальних тенденцій та закономірностей, а також ідентифікація основних факторів, що зумовили його сучасний стан та подальші перспективи.

Основний матеріал. Основна роль фондової біржі полягає в обслуговуванні руху грошового капіталу, який опосередковує розподіл і перерозподіл національного доходу як у національному господарстві загалом, так і між соціальними групами, секторами і сферами економіки. Діяльність фондової біржі значною мірою визначає ефективність функціонування фондового ринку та ступінь його впливу на економічні процеси в країні. Саме фондова біржа забезпечує концентрацію пропозиції цінних паперів та попиту на них, їх збалансованість за рахунок біржового ціноутворення, що правдиво відображає рівень ефективності функціонування власного капіталу.

На рис. 1 зображено ринкову капіталізацію 100 найбільших компаній світу протягом 2014–2024 років, за результатами першого кварталу кожного року. Це свідчить, що протягом 2014–2024 років ринкова капіталізація найкращих світових компаній активно зростала, проте у 2023 році можемо спостерігати тенденцію до зменшення, а саме на 10,3% або 3 603 млрд. доларів США. Високі показники фондових ринків у 2023 році, попри турбулентність у банківському секторі, були недостатніми, щоб компенсувати збитки, зафіксовані на початку року через падіння довіри інвесторів і посилення фіскальної політики у всьому світі серед ключових факторів, що чинять тиск на оцінку капіталу [1, 6].

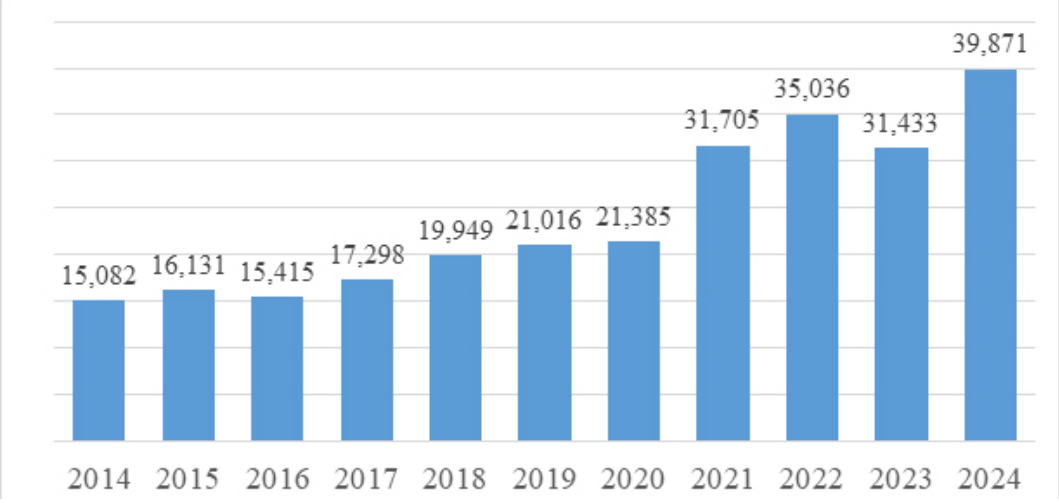


Рис. 1. Ринкова капіталізація Топ-100 компаній світу протягом 2014–2024 рр. (за результатами 1-го кварталу, млрд. дол.)

Джерело: складено авторкою на основі [9, 10]

До пандемії COVID-19 загальна капіталізація найбільших 100 компаній станом на березень 2020 року становила 21,4 мільярда доларів США. Зараз вона становить 39,9 мільярда доларів США станом на березень 2024 року, що на 86% більше, попри пандемію, посилення монетарної політики та зростання геополітичної напруженості.

Зростання цього року було підсилене сплеском інтересу до штучного інтелекту та тим, як він може змінити діяльність всіх компаній. 54% збільшення припадає лише на 5 компаній: Microsoft, NVIDIA, Alphabet, Amazon і Meta. Лише на NVIDIA припало майже 20% зростання. Акції сфери охорони здоров'я, що входять до 100 найкращих, мали різні результати за рік. На Eli Lilley (+126%) і Novo Nordisk (+60%) припало 87% приросту сектору, причому перший увійшов до топ-10 вперше. Обидві компанії зросли завдяки потужності своїх нових препаратів для схуднення. З іншого боку, Pfizer (-11%) і AstraZeneca (-6%) зазнали труднощів через патентні проблеми та перешкоди у ціноутворенні на ліки [8].

До списку Топ-100 увійшло 13 нових учасників. Uber стала найбільшою компанією, піднявшись на 150 позицій і увійшовши до топ-100 вперше після того, як вона опублікувала свій перший річний прибуток.

Таблиця 1

Капіталізація міжнародних фондових ринків протягом 2019–2024 рр., млрд. дол.

Фондовий ринок	Період дослідження					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Американський	36 486	34 208	42 212	49 916	53 941	55100
Азійсько-Тихоокеанський	31 266	25 952	28 934	36 153	34 008	32400
Європа та Африка	19 409	21 972	21 692	24 323	23 271	27500
Разом	87 161	82 133	92 838	110 392	111 220	115 000

Джерело: складено авторкою на основі [4]

Табл. 1 свідчить, що загальна капіталізація міжнародних фондових ринків протягом аналізованих років активно зростала. Загалом за цей період капіталізація зросла на 31,94%, з 87,161 млрд. дол. до 115,00 млрд. дол. Американський ринок показав стабільне зростання протягом всього періоду, збільшившись на 51,02% від 36,486 млрд. дол. у 2019 році до 55,100 млрд. дол. у 2024 році [4]. Це може бути пов'язано зі зростанням інвестиційного інтересу та підвищенням довіри до американської економіки. Азійсько-Тихоокеанський ринок показав подібну динаміку. Як і Американський, він спочатку відзначився падінням у 2020 році, зменшившись на 17%, але загалом за період зріс на 3,63%, досягнувши 32,400 млрд. дол. у 2024 році. Ці коливання можуть бути зумовлені різними факторами, включаючи економічну нестабільність внаслідок пандемії COVID-19. Європейський та Африканський ринки, згідно з таблицею, демонструють деяку стабільність, зі зростанням на 20% протягом досліджуваних років. Це може свідчити про збереження інвестиційного інтересу в цих регіонах та стабільність економічних умов.

Щодо ринкової капіталізації Топ-100 компаній за регіонами (рис. 2) слід зазначити, що попри нестабільний макроекономічний фон, ринкова капіталізація Європи у 2024 році збільшилася на 588 мільярдів доларів (14%), займаючи друге місце у регіональному списку. Охорона здоров'я та споживчий сектор були панівними секторами, кожен з яких представляв приблизно чверть сукупної ринкової капіталізації Європи. Також слід зазначити, що США залишаються регіоном номер один у Топ-100 компаній, капіталізація зросла на 36% завдяки буму штучного інтелекту, однак також помітне зростання спостерігалося у секторах охорони здоров'я (+7%) і фінансів (+11%) [7].

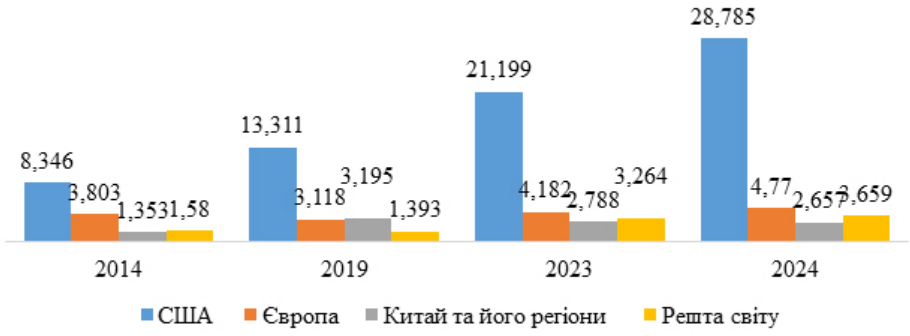


Рис. 2. Ринкова капіталізація Топ-100 компаній за регіонами, протягом 2014–2024 рр., млрд. дол.

Джерело: складено авторкою на основі [10, 11]

Ринкова капіталізація Китаю та його регіонів зменшилася на 5%, порівнюючи з минулим роком, оскільки економічні труднощі у регіоні негативно вплинули на настрої інвесторів. Область втратила дві компанії у Топ-100, залишивши загальний склад із десяти компаній. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company показала найпозитивніші результати регіону, увійшовши у топ-10 вперше зі зростанням на 39%, порівнюючи з аналогічним періодом минулого року. Не менш важливим є те, що на фінансовий сектор припадає більш ніж половина загального падіння ринкової капіталізації у регіоні.

Оцінка решти країн світу була спричинена значним зростанням трьох найбільших акцій, Saudi Arabian Oil Company (Aramco), Samsung і Toyota, які зросли на 5% ($99 млрд.), 25% ($81 млрд.) і 76% ($146 млрд.), порівнюючи з минулим роком відповідно [7]. Акції Toyota були підтримані великим попитом на гібридні транспортні засоби минулого року.

Особливістю сучасного світового фондового ринку є зростання ролі бірж, які розташовані в Американському регіоні. Так, підтвердженням цієї тенденції став територіальний аналіз 10 найбільших фондових бірж, який представлений у табл. 2 Загальна капіталізація американського ринку цінних паперів у топ-10 бірж світу становила 57,58 трлн. дол. США. Натомість найбільша кількість бірж у ньому з Азійсько-Тихоокеанського ринку, загальна капіталізація яких становить 24,61 трлн. дол. США.

Таблиця 2

10 найбільших фондових бірж світу станом на березень 2024 року

№	Фондова біржа	Країна	Ринкова капіталізація (трлн. дол.)
1	Нью-Йоркська фондова біржа (NYSE)	США	28,42
2	Національна асоціація автоматичних котирувань торговців цінними паперами (NASDAQ)	США	25,43
3	Європейська нова технологія обміну (EURONEXT)	Європа	7,22
4	Japan Exchange Group (JPX)	Японія	6,66
5	Шанхайська фондова біржа (SSE)	Китай	6,55
6	National Stock Exchange of India (NSE)	Індія	4,65
7	Шеньчженьська фондова біржа (SZSE)	Кітай	4,1
8	Гонконгська фондова біржа (HKEX)	Гонконг	3,87
9	Лондонська фондова біржа (LSE)	Велика Британія	3,42
10	Фондова біржа Торонто (TSX)	Канада	3,21

Джерело: складено авторкою на основі [4]

Нью-Йоркська фондова біржа (NYSE) є найбільшою у світі фондовою біржею. Її ринкова капіталізація у 28,42 трильйона доларів включає співпрацю з більш ніж 2400 компаніями, включно з відомими «блакитними фішками». Маючи середній обсяг торгів від 2 до 6 мільярдів акцій, біржа значно впливає на індекси фондових ринків у багатьох країнах.

NASDAQ зберігає свій статус другої за величиною фондової біржі у світі, має загальну ринкову капіталізацію у 25,43 трильйона доларів США, нараховуючи понад 3000 зареєстрованих компаній. Зосереджений на технологіях, охороні здоров'я та споживчих послугах, він приймає гігантів галузі, таких як Microsoft, Google, Facebook, Amazon, Tesla та Apple. Вплив NASDAQ, зокрема, відсутній у нафтовому, газовому чи комунальному секторах.

Дослідження Goldman Sachs «Шлях до 2075 року – Розмір і можливості ринку капіталу» [9] дає зрозуміти, куди рухаються світові ринки капіталу. Всупереч уповільненню світового економічного зростання, тенденція зближення доходів між країнами з економікою, що розвивається, і розвиненими країнами залишається незмінною. Це означає, що країни з економікою, що розвивається, такі як Індія, продовжуватимуть захоплювати більшу частину світової економіки. У 2050 році до п'ятірки найбільших економік, за прогнозами, увійдуть Китай, США, Індія, Індонезія та Німеччина. Китай, імовірно, стане найбільшою економікою

світу приблизно у 2035 році, а до 2075 року очікується, що трійку провідних економік складатимуть Китай, Індія та США, причому Індія, ймовірно, обжене США. Ця зміна зумовлена зростанням населення Індії та високим потенціалом економічного зростання. Зв'язок між розміром фондового ринку та рівнем доходів населення країни є важливим фактором. Очікується, що частка Індії у світовій ринковій капіталізації зросте з приблизно 2,5-3% у 2022 році до вражаючих 12% до 2075 року [9].

Проаналізуємо дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо розвитку фондового ринку України (табл. 3).

За результатами торгів на організованих ринках капіталу протягом січня-грудня 2023 року обсяг торгів фінансовими інструментами склав 436,43 млрд. грн., порівнюючи з даними аналогічного періоду 2022 року обсяг торгів фінансовими інструментами збільшився майже на 275,80 млрд. грн. (січень-грудень 2022 року – 160,64 млрд. грн.) [5]. Отже, за досліджуваний період ринок цінних паперів в Україні складався в основному з ОВДП, решта інструментів – це дрібні угоди, які не мали значного впливу на ліквідність.

Таблиця 3

Обсяг торгів фінансовими інструментами протягом 2023 року, млн. грн.

Фінансовий інструмент	УБ	ПФТС	ПЕРСПЕКТИВА	Усього
Акція	90,6	19,3	0,0	109,9
Акція іноземного емітента	6,9	0,1	0,1	7,1
Акція КІФ	0,1	0,0	0,0	0,1
Корпоративна облігація	228,4	8570,7	0,0	8799,0
ОВДП	13180,0	262369,1	130459,7	406008,7
ОЗДП	118,4	77,0	4,8	200,3
Облігація іноземної держави	1049,3	3648,5	16374,0	21071,7
Інвестиційний сертифікат	11,2	0,0	0,0	11,2
Облігація підприємства	7,2	0,0	95,8	103,0
Облігація іноземного емітента	76,6	0,0	44,6	121,1
Разом	14768,6	274684,7	146978,9	436432,1

Джерело: складено авторкою на основі[5]

Основними проблемами функціонування фондового ринку в умовах воєнного стану є: припинення або обмеження обігу усіх цінних паперів, окрім військових ОВДП; корпоративні емітенти через форс-мажор не можуть виплачувати доходи за борговими цінними паперами; падіння вартості акцій через збитки вітчизняних емітентів; загалом обмеження доступу компаній до фінансових інструментів фондового ринку України [5].

До основних напрямів удосконалення та розвитку вітчизняного фондового ринку належать: підвищення ефективності регулювання емітентів; розвиток наявних та впровадження нових інструментів на фондовому ринку; стимулювання припливу інвестицій на фондовий ринок; підвищення активності іноземних інвесторів на фінансовому ринку України; забезпечення надійного та ефективного функціонування ринкової інфраструктури; формування прогресивної нормативної бази з урахуванням помилок попередніх періодів та керуючись набутим досвідом; здійснення низки заходів, які передбачають збільшення обсягів торгів на фондових біржах до рівня, що відповідає завданням розвитку економіки країни; проведення інформаційної кампанії серед населення про переваги та можливості інвестування на фондовому ринку.

Висновки. Отже, за результатами дослідження сучасних тенденцій та динаміки функціонування світового фондового ринку можна стверджувати, що фондовий ринок вміло адаптується до міжнародної геополітичної напруги та знаходить нові творчі шляхи розвитку та збагачення. Зокрема, протягом 2019-2024 років, незважаючи на глобальну пандемію 2020 року та зростання геополітичної нестабільності, загальна капіталізація світових фондових

ринків продемонструвала виражену тенденцію до зростання, збільшившись з 87,16 трлн дол. США до 115 трлн дол. США. Лідером зростання став американський ринок, капіталізація якого зросла більш ніж на 50%, тоді як ринки Європи та Африки також показали значну позитивну динаміку. Водночас, азійсько-тихоокеанський ринок демонстрував менш виражене зростання та більшу волатильність. Прогнози щодо подальшого розвитку, зокрема дослідження Goldman Sachs, вказують на значне зростання частки ринків, що розвиваються, таких як Індія, у світовій капіталізації в довгостроковій перспективі, що свідчить про перерозподіл впливу на глобальному фінансовому ландшафті. Таким чином, світовий фондовий ринок демонструє не лише стійкість до зовнішніх потрясінь, але й продовжує динамічно розвиватися, відкриваючи нові можливості для зростання та збагачення.

Щодо стану фондового ринку України можна зробити висновок, що фондовий ринок має дуже низький рівень розвитку, кількість пропонованих на ринку інструментів обмежена, фондовий ринок не виконує своєї основної функції залучення фінансових ресурсів шляхом збільшення на ньому кількості емітентів та цінних паперів. Усе це суттєво впливає на структуру капіталу вітчизняних підприємств, оскільки вони мають обмежені можливості для виходу на фондовий ринок та управління такою структурою шляхом випуску акцій та облігацій підприємств. Неможливість адекватного використання інструментів фондового ринку юридичними особами істотно обмежує їх потенційні можливості щодо розширення власної діяльності та економічного зростання, і, як наслідок, обмежує зростання економіки країни загалом. Це вимагає здійснення швидких і системних заходів щодо вдосконалення наявної моделі функціонування фондового ринку України.

Список літератури

1. Бобровник В. М., Белінська Я. В. Сучасний стан торгівлі цінними паперами на світовому фондовому ринку. Інфраструктура ринку. 2021.
Вип. 62. С. 10-14. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct62-2
2. Глазова А. Б. Особливості віртуалізації світового фондового ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (1). С. 84–90.
3. Калач Г. М. Цифрова трансформація фондового ринку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 2 (52). С. 171–177.
4. Найбільші фондові біржі світу. URL: https://www.visualcapitalist. com/largest-stock-exchanges-in-the-world (дата звернення 02.12.2024).
5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Офіційний сайт. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/ (дата звернення 02.12.2024).
6. Филюк Г. М. Глобалізація і конкурентоспроможність національної економіки: виклики для України. Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2017 р. К., 2017. С. 12-19.
7. Хома І. Б. Вплив діджиталізації на світовий фондовий ринок. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2023-57-102 URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/3217/3140 (дата звернення 02.12.2024).
8. Яворська В. О. Аналіз сучасного стану світового біржового ринку. Моніторинг біржового ринку. 2014. № 6. С. 13–17.
9. It is predicted that by 2030 developing stock markets will overtake the US markets. URL:https://www.goldmansachs.com/insights/articles/emerging-stock-markets-projected-to-overtake-the-us-by-2030 (дата звернення 02.12.2024).
10. Market Highlights. World Federation of Exchanges 2024. URL: https://focus.world-exchanges.org/issue/march-2024/market-statistics (дата звернення 02.12.2024).
11. World Federation of Exchanges 2023. Market Statistics Report. URL: https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/fy-2023-market-highlights-report . (дата звернення 02.12.2024).

References

1. Bobrovnyk, V. M., Belins'ka, Ya. V. (2021). The current state of securities trading on the global stock market. Infrastruktura rynku, 62, 10-14. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct62-2 [In Ukrainian].

2. Hlazova, A. B. (2019). Features of virtualization of the global stock market. Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, 24 (1), 84–90. [In Ukrainian].
3. Kalach, H. M. (2018). Digital transformation of the stock market. Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriia: Ekonomika, 2 (52), 171–177. [In Ukrainian].
4. Najbil'shi fondovi birzhi svitu. Retrieved from https://www.visualcapitalist.com/largest-stock-exchanges-in-the-world (accessed 02 December 2024). [In Ukrainian].
5. Natsional'na komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Ofitsijnyj sajt. Retrieved from https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/ (accessed 02 December 2024). [In Ukrainian].
6. Fyliuk, H. M. (2017). Globalization and competitiveness of the national economy: challenges for Ukraine. Konkurentospromozhnist' natsional'noi ekonomiky: Materialy KhVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 5-6 zhovtnia. K., 12-19. [In Ukrainian].
7. Khoma, I. B. (2023). The impact of digitalization on the global stock market. Ekonomika ta suspil'stvo, 57. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3217/3140 (accessed 02 December 2024). [In Ukrainian].
8. Yavors'ka, V. O. (2014). Analysis of the current state of the global stock market. Monitorynh birzhovoho rynku, 6, 13–17. [In Ukrainian].
9. It is predicted that by (2030) developing stock markets will overtake the US markets. URL:https://www.goldmansachs.com/insights/articles/emerging-stock-markets-projected-to-overtake-the-us-by-2030 (accessed 02 December 2024).
10. Market Highlights. World Federation of Exchanges (2024). Retrieved from https://focus.world-exchanges.org/issue/march-2024/market-statistics (accessed 02 December 2024).
11. World Federation of Exchanges (2023). Market Statistics Report. Retrieved from https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/fy-2023-market-highlights-report. (accessed 02 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.04.2025
Прийнята до публікації 24.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 336.2:355 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-62-67

СПІВПРАЦЯ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Домбровська С. О., кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: sonyadombr@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5589-7837

Анотація. *Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних тенденцій співпраці держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення, визначення основних викликів та перспектив розвитку накопичувальних пенсійних систем в Україні. Методика дослідження базується на комплексному використанні кількісних і якісних методів: аналізі статистичних даних, контент-аналізі нормативно-правових актів, порівняльному аналізі зарубіжного досвіду, а також експертних оцінках. У результаті дослідження виявлено основні напрями розвитку недержавного пенсійного забезпечення, роль бізнесу у формуванні накопичувальних пенсійних фондів, а також бар'єри, що перешкоджають ефективній співпраці з державою. Практична значимість полягає у формуванні рекомендацій щодо оптимізації державної політики та стимулювання участі бізнесу в системі пенсійного забезпечення, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та соціального захисту населення.*
Ключові слова: *співпраця держави і бізнесу, пенсійне забезпечення, недержавні пенсійні фонди, накопичувальна пенсійна система, фінансова стійкість.*

COOPERATION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS IN THE FIELD OF PENSION PROVISION: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS

Dombrovska Sofiia, PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: sonyadombr@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5589-7837

Abstract. *The purpose of this study is to provide a comprehensive analysis of current trends in the cooperation between the state and the business sector in the field of pension provision, with a particular focus on identifying key challenges and outlining prospects for the development of funded pension systems in Ukraine. The research is grounded in a combination of quantitative and qualitative methods, including the analysis of statistical indicators, content analysis of regulatory and legal documents, comparative review of international practices, and expert assessments. This methodological approach enables a thorough understanding of both the institutional and practical aspects of public-private cooperation in pension provision. The findings of the study reveal several strategic directions in the evolution of non-state pension provision in Ukraine. In particular, the research highlights the increasing role of private businesses in the formation and functioning of non-state pension funds, both through direct financial participation and by acting as employers that facilitate access to pension schemes for their employees. Additionally, the analysis uncovers a number of institutional and legislative barriers that continue to hinder more effective collaboration between government bodies and the private sector. The study also underscores the insufficient level of public trust in private pension institutions and the limited financial literacy of the population, which negatively affect the development of a sustainable and efficient multi-pillar pension system. In light of these findings, the research proposes practical recommendations aimed at optimizing public policy in this area. These include enhancing the transparency and regulatory framework of private pension funds, creating more favorable tax conditions for employers participating in pension schemes, and fostering public awareness campaigns to improve understanding of the benefits and mechanisms of non-state pension provision. The practical significance of this study lies in its potential to inform policymaking and strategic planning in both the public and private sectors. By encouraging a more balanced and cooperative approach to pension reform, these recommendations are expected to contribute to strengthening the financial sustainability of the national pension system and improving the overall level of social protection for the population.*
Keywords: *cooperation between the state and business, pension provision, non-state pension funds, funded pension system, financial sustainability.*

JEL Classification: H550; J320; G230

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах проблема забезпечення стійкості пенсійної системи набуває особливої актуальності. Зростаюче навантаження на державний бюджет, демографічне старіння населення, дисбаланси між кількістю платників внесків та отримувачів пенсійних виплат вимагають переосмислення ролі різних суб'єктів у фінансуванні пенсійного забезпечення. Одним із ключових напрямів удосконалення пенсійної системи є розширення співпраці між державою та бізнесом, зокрема шляхом розвитку недержавного пенсійного забезпечення, корпоративних пенсійних програм та інших форм державно-приватного партнерства. Попри задекларовану важливість залучення

бізнесу до формування багаторівневої пенсійної системи, на практиці така співпраця стикається з низкою інституційних, законодавчих та фінансових бар'єрів. Відсутність чіткої системи стимулів для роботодавців, низький рівень фінансової обізнаності громадян, недовіра до фінансових інституцій, а також нестабільність нормативно-правового поля перешкоджають ефективному функціонуванню моделей державно-приватної взаємодії у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті трансформації пенсійної системи України значну увагу науковців привертає питання ефективної взаємодії держави та бізнесу. Зокрема, дослідження Інни Доценко акцентує на ролі недержавного пенсійного забезпечення у підвищенні добробуту громадян, підкреслюючи необхідність удосконалення законодавчої бази та впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності для зміцнення довіри до системи. Ольга Димніч аналізує інноваційні підходи до реформування пенсійного страхування в Україні, зокрема, адаптацію міжнародного досвіду багаторівневих пенсійних систем, що передбачає активну участь приватного сектору. Авторка підкреслює важливість державного регулювання та стимулювання розвитку пенсійного страхування з урахуванням демографічних та економічних чинників. Дослідження Романа Пікуса та Оксани Трейтяк зосереджене на перспективах розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Автори відзначають необхідність підвищення фінансової грамотності населення та створення сприятливих умов для діяльності недержавних пенсійних фондів як інструментів залучення бізнесу до пенсійної системи. У сфері державно-приватного партнерства (ДПП) Михайло Крупка та Володимир Костецький розглядають ДПП як механізм зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання, що може бути застосований і в пенсійній сфері. Вони підкреслюють необхідність реформування чинного законодавства для спрощення процедур залучення бізнесу до участі в проектах ДПП. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання ефективної співпраці держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення вимагає подальшого вивчення. Зокрема, необхідно розробити механізми стимулювання участі бізнесу в пенсійній системі, удосконалити законодавчу базу та забезпечити прозорість і надійність недержавних пенсійних фондів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного наукового доробку, низка аспектів співпраці держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення залишається недостатньо дослідженою. Обмежено вивченні механізми стимулювання участі бізнесу у розвитку корпоративного та недержавного пенсійного забезпечення в умовах сучасного українського законодавства; економічні та податкові інструменти, які можуть бути ефективними для залучення приватного сектора до довгострокового інвестування у пенсійну систему; роль малого та середнього бізнесу у формуванні пенсійних накопичень працівників, а також бар'єри, що стримують участь цих суб'єктів у добровільному пенсійному забезпеченні.

Відсутність комплексного підходу до дослідження зазначених аспектів знижує ефективність реформ пенсійної системи та ускладнює залучення бізнесу до процесу забезпечення соціальної безпеки населення. Саме тому необхідним є подальше наукове осмислення теоретичних і практичних засад партнерства між державою та бізнесом у цій сфері.

Мета дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану, основних тенденцій та перспектив співпраці держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення, з акцентом на виявлення чинників, що стримують ефективну взаємодію, а також формування теоретичних і практичних рекомендацій щодо розвитку механізмів державно-приватного партнерства в пенсійному секторі України.

Основний матеріал. Пенсійна система України є однією з ключових ланок соціального захисту населення, однак її ефективність залишається низькою через демографічні виклики, дисбаланс між доходами та витратами Пенсійного фонду, а також обмеженість ресурсів солідарної системи. У цьому контексті зростає потреба у посиленні ролі недержавного сектору, зокрема бізнесу, у формуванні додаткових джерел пенсійного забезпечення. Співпраця держави та бізнесу в цій сфері розглядається як важливий інструмент забезпечення фінансової стабільності пенсійної системи та підвищення добробуту громадян.

На сучасному етапі основною формою такої взаємодії є участь роботодавців у системі недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ), зокрема через створення корпоративних пенсійних програм або укладання колективних договорів із недержавними пенсійними фондами (НПФ). Проте рівень залучення бізнесу до пенсійної підтримки працівників залишається вкрай низьким. Станом на 2024 рік лише близько 1% економічно активного

населення є учасниками недержавних пенсійних фондів, що свідчить про обмежене поширення накопичувальних механізмів.

Станом на 2024 рік пенсійна система України перебуває в умовах структурної трансформації. Солідарна модель, що базується на міжпоколінному перерозподілі, стикається з демографічними викликами, трудовою міграцією та обмеженими бюджетними ресурсами. У цьому контексті актуалізується роль недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ), де бізнес виступає ключовим партнером держави у формуванні додаткових пенсійних накопичень. Розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) в Україні відбувається на тлі макроекономічної нестабільності, збройного конфлікту, а також реформ у сфері пенсійного регулювання. Проте дані свідчать про позитивну динаміку у зростанні активів НПФ, зростанні дохідності та поступовому поверненні довіри учасників. 2022 рік став викликом для ринку НПФ через повномасштабну війну, падіння фондового ринку та високу інфляцію. Дохідність НПФ не покрила втрати купівельної спроможності населення.

Таблиця 1

Ключові макроекономічні показники та фінансові результати НПФ

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (I кв.)
Інфляція (річна)	26,6%	5,1%	4,3% (оцінка на кінець I кв.)
Середня дохідність НПФ	3,6–7%	15,93%	13,5% (прогнозована)
Загальний обсяг активів НПФ	~4,1 млрд грн	4,88 млрд грн	5,217 млрд грн
Зростання активів за рік	-0,5% (відносно 2021)	+18%	+6,9% (за I квартал)
Кількість учасників НПФ	~860 тис. осіб	~886,7 тис. осіб	~900 тис. осіб
Частка внесків від юридичних осіб	≈ 75%	≈ 80%	≈ 79%
Основні інструменти інвестування НПФ	Депозити, ОВДП	ОВДП (49,4%), депозити (43,1%)	ті самі
Проблеми	Інфляція > дохідності	Регуляторні зміни, нестабільність	Ризики статусу НПФ у законодавстві

Джерело: складено автором на основі даних

2023 рік виявився переломним — активи зросли на 18%, а дохідність перевищила інфляцію майже втричі. Це свідчить про грамотну інвестиційну стратегію фондів і стабілізацію економіки. 2024 рік почався з уповільнення інфляції та подальшого зростання активів. Кількість учасників стабільно зростає, що вказує на зростання довіри до НПЗ. У 2024 році чиста вартість активів НПФ зросла на 17,3%, досягнувши 5,72 млрд грн. Це свідчить про відновлення довіри до недержавного пенсійного забезпечення та ефективне управління активами. Деякі фонди, такі як НПФ «ВСІ» та «Династія», продемонстрували дохідність понад 19%, що перевищує рівень інфляції та дохідність традиційних інструментів, таких як ОВДП та банківські депозити.

Кількість учасників НПФ поступово зростає, що свідчить про підвищення обізнаності населення щодо можливостей недержавного пенсійного забезпечення. Основна частка інвестицій НПФ спрямована в ОВДП та банківські депозити, що забезпечує стабільність, але обмежує потенціал для вищої дохідності.

Підприємства можуть засновувати корпоративні недержавні пенсійні фонди, учасниками яких є виключно працівники цього підприємства. Прикладами є НПФ великих українських компаній у банківському, енергетичному та телекомунікаційному секторах. Бізнес бере на себе зобов'язання регулярно перераховувати пенсійні внески до НПФ за працівників, що є формою соціального пакету. Часто внески формуються з розрахунку відсотка від заробітної плати. Популярна модель, коли внески до НПФ сплачуються як роботодавцем, так і працівником у визначеній пропорції. Це стимулює зацікавленість обох сторін у формуванні майбутньої пенсії. Компанії забезпечують працівникам інформаційну підтримку,

запроваджують пенсійне планування, організовують зустрічі з представниками НПФ, що підвищує фінансову грамотність персоналу.

Станом на кінець 2023 року, близько 80% загальної суми внесків до НПФ надходили від юридичних осіб, тобто роботодавців.

Потенціал розвитку співпраці держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення в Україні є значним, але на сьогодні залишається недостатньо реалізованим. Однією з ключових передумов для розширення недержавного пенсійного забезпечення (НПЗ) є невикористаний фінансовий ресурс: обсяг активів недержавних пенсійних фондів в Україні станом на 2024 рік становить приблизно 0,3% ВВП, що суттєво поступається аналогічним показникам розвинених країн ЄС, де пенсійні активи можуть сягати 40–80% ВВП. Така диспропорція свідчить про наявність значного резерву для зростання, реалізація якого можлива через активізацію участі приватного сектору, стимулювання роботодавців до створення корпоративних НПФ, а також подальше вдосконалення законодавчої бази. Інституційна зацікавленість бізнесу у розвитку пенсійного забезпечення зростає. Все більше компаній, особливо у сфері ІТ, енергетики, фінансів, розглядають пенсійні програми як інструмент соціальної відповідальності, підвищення лояльності персоналу та довгострокового кадрового утримання. Однак на сьогодні лише незначна частка підприємств (менше 5%) реалізують корпоративні пенсійні програми, що свідчить про наявність широкого простору для розширення такого підходу. Посилення державної підтримки та впровадження фіскальних стимулів могло б суттєво пожвавити участь бізнесу в системі НПЗ. Зростає також зацікавленість населення у довгострокових фінансових інструментах, зокрема в умовах макроекономічної нестабільності, інфляційних ризиків та обмежених можливостей для надійного збереження заощаджень. За результатами соціологічних досліджень, близько 60% працюючого населення готові долучитися до системи недержавного пенсійного забезпечення за умови створення прозорих механізмів контролю та гарантій, а також за наявності державного стимулювання внесків. Важливим чинником розвитку ринку пенсійного забезпечення є очікуване впровадження обов'язкового накопичувального рівня (ІІ рівня) пенсійної системи. Відповідні законопроєкти вже перебувають на розгляді, а їхнє прийняття може докорінно змінити підхід до пенсійного фінансування, забезпечуючи стабільне надходження коштів до ринку та створюючи сприятливі умови для розвитку суміжних інституцій: адміністраторів пенсійних фондів, компаній з управління активами, банків-зберігачів тощо. Це дозволить активізувати конкуренцію на ринку, підвищити якість фінансових послуг та створити ефективні механізми інвестування пенсійних накопичень.

Додаткові можливості для розвитку створює цифровізація, зокрема впровадження електронних платформ, автоматизованих сервісів внесків та мобільних додатків для управління пенсійними рахунками. Такі технології здатні суттєво спростити доступ до НПФ для широкого кола громадян, підвищити прозорість процесів та залучити до системи молоде покоління, яке наразі характеризується низьким рівнем зацікавленості в пенсійних накопиченнях.

Окремо слід відзначити євроінтеграційний вектор розвитку України, що передбачає адаптацію кращих європейських практик у сфері соціального забезпечення, зокрема тих, які стосуються участі бізнесу у пенсійній системі. Серед них – податкові пільги для роботодавців, підтримка інструментів соціального інвестування, розвиток публічно-приватного партнерства у сфері соціального страхування.

Отже, в умовах поглиблення демографічної кризи, зростання пенсійного навантаження на державний бюджет та викликів повоєнного відновлення, співпраця держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення набуває стратегічного значення. Її ефективний розвиток залежить від цілеспрямованих реформ, стимулювання приватної ініціативи та розбудови інституційної інфраструктури, яка дозволить реалізувати наявний потенціал системи НПЗ в інтересах як громадян, так і держави загалом.

Висновки. Зростаюча соціальна відповідальність приватного сектору, активізація роботодавців у формуванні корпоративних пенсійних програм, розвиток недержавних пенсійних фондів та підтримка інвестиційної інфраструктури є необхідними умовами для забезпечення стабільності й стійкості пенсійної системи.

Аналіз сучасного стану показав, що, попри наявність позитивної динаміки у сфері НПЗ, потенціал участі бізнесу залишається значною мірою не реалізованим. Недостатнє стимулювання з боку держави, фрагментарність законодавчого поля та обмежена поінформованість населення стримують повноцінне розгортання цієї сфери. Водночас перспективи, пов'язані з впровадженням другого рівня пенсійної системи, цифровізацією

фінансових послуг, розширенням фіскальних і регуляторних стимулів для бізнесу, а також впровадженням кращих європейських практик створюють реальні умови для трансформації пенсійної системи України.

Отже, співпраця держави і бізнесу у сфері пенсійного забезпечення є не лише необхідним інструментом соціального захисту громадян, а й одним із важливих чинників довгострокової економічної стабільності. Формування стійкої, багаторівневої пенсійної системи можливе лише за умов активного залучення всіх зацікавлених сторін, що потребує стратегічного планування, прозорої регуляторної політики та розвитку механізмів партнерства між державним і приватним секторами.

Список літератури:

1. Лібанова, Е. М. Соціальні аспекти модернізації пенсійної системи України. 2021. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. URL: https://idss.org.ua/publications (дата звернення: 15.04.2025)
2. Шабанов, О. І. Проблеми розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Фінанси України, 2020. 7. С. 48–56. URL: http://finukr.org.ua/archive (дата звернення: 15.04.2025)
3. Тищук, Т. О. Реформа пенсійної системи: стан, проблеми та перспективи. Економіка і держава. 2023. 3. С. 24–30. URL: http://economy.gov.ua/journal (дата звернення: 15.04.2025)
4. Длугопольський, О. В. (2022). Пенсійна система в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. 1(153). С. 19–27. URL: https://sepspu-journal.com (дата звернення: 15.04.2025)
5. Пікус, Р. В. Інституційне забезпечення функціонування пенсійної системи України. Фінанси, облік і аудит. 2021. 1(40). С. 105–112. URL: https://fou-journal.com.ua (дата звернення: 15.04.2025)
6. Доценко, І. В. (2020). Участь бізнесу в розвитку соціального страхування: європейський досвід для України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. 39(2). С. 75–81. URL: https://nv.kdu.edu.ua/economics (дата звернення: 15.04.2025)
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Звіт про стан та перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. 2024. Київ. URL: https://www.nssmc.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025)
8. OECD. Pension Markets in Focus 2023. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/pensions/pensionmarketsinfocus.htm (дата звернення: 15.04.2025)
9. Українська асоціація адміністраторів пенсійних фондів (УААПФ). Огляд діяльності НПФ за 2022–2024 роки. Київ. URL: https://www.uaapf.org.ua (дата звернення: 15.04.2025)
10. Міністерство соціальної політики України. Проєкт Закону України про обов'язковий накопичувальний рівень пенсійного забезпечення. 2024. URL: https://www.msp.gov.ua (дата звернення: 15.04.2025)

References:

1. Libanova, E. M. (2021). Sotsialni aspekty modernizatsii pensiynoyi systemy Ukrayiny. [Social Aspects of the Modernization of Ukraine's Pension System] Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrayiny. Retrieved from https://idss.org.ua/publications (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
2. Shabanov, O. I. (2020). Problemy rozvytku noderzhavnoho pensiynoho zabezpechennya v Ukrayini. [Problems of the Development of Non-State Pension Provision in Ukraine] Finansy Ukrayiny, (7), 48–56. Retrieved from http://finukr.org.ua/archive (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
3. Tyshchuk, T. O. (2023). Reforma pensiynoyi systemy: stan, problemy ta perspektyvy. [Pension System Reform: Current State, Problems, and Prospects] Ekonomika i derzhava, (3), 24–30. Retrieved from http://economy.gov.ua/journal (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
4. Dlugopolskyi, O. V. (2022). Pensiyna systema v umovakh voyennoho stanu: vyklyky ta adaptatsiya. [The Pension System Under Martial Law: Challenges and Adaptation] Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnogo periodu Ukrayiny, 1(153), 19–27. Retrieved from https://sepspu-journal.com (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]

5. Pikus, R. V. (2021). Instytutsiine zabezpechennya funktsionuvannya pensiynoyi systemy Ukrayiny. [Institutional Support for the Functioning of Ukraine's Pension System] Finansy, oblik i audit, 1(40), 105–112. Retrieved from https://fou-journal.com.ua (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
6. Dotsenko, I. V. (2020). Uchast biznesu v rozvytku sotsialnoho strakhuvannya: yevropeyskyi dosvid dlya Ukrayiny. [Business Participation in the Development of Social Insurance: European Experience for Ukraine] Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, 39(2), 75–81. Retrieved from https://nv.kdu.edu.ua/economics (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
7. Natsionalna komisia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku (NKTsPFR). (2024). Zvit pro stan ta perspektyvy rozvytku nedderzhavnoho pensiynoho zabezpechennya v Ukrayini. [Report on the State and Prospects of the Development of Non-State Pension Provision in Ukraine] Kyiv. Retrieved from https://www.nssmc.gov.ua (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
8. OECD. (2023). Pension Markets in Focus 2023. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/pensions/pensionmarketsinfocus.htm (accessed April 14, 2025)
9. Ukrayinska asociatsiya administratoriv pensiynykh fondiv (UAAPF). (2024). Ohlyad diyalnosti NPF za 2022–2024 roky. [Overview of the Activities of Non-State Pension Funds for 2022–2024] Kyiv. Retrieved from https://www.uaapf.org.ua (accessed April 14, 2025) [In Ukrainian]
10. Ministerstvo sotsialnoyi polityky Ukrayiny. (2024). Proekt Zakonu Ukrayiny pro obovyazkovyi nakopychuvalnyi riven pensiynoho zabezpechennya. [Draft Law of Ukraine on the Mandatory Funded Level of Pension Provision] Retrieved from https://www.msp.gov.ua [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025
Прийнята до публікації 23.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: [343.9.024:336.7]-048.66 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-68-74**

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ

Коваленко В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Тарновецька А. А., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультет фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: avoktevc@gmail.com
ORCID: 0009-0008-2070-1927

Анотація. *У статті досліджено вплив ключових макроекономічних чинників на ефективність функціонування системи фінансового моніторингу в Україні в умовах воєнного стану та економічної невизначеності. Метою статті є оцінювання впливу окремих макроекономічних чинників на функціонування системи фінансового моніторингу (СФМ) в Україні. При написанні наукової статті було використано такі методи науково пізнання, як: узагальнення, порівняння, побудова динамічних рядів та факторний аналіз. Особливу увагу приділено показникам інфляції, облікової ставки, реального ВВП, грошових агрегатів, зовнішнього боргу та податкових надходжень, які істотно впливають на обсяги підозрілих фінансових операцій, кількість моніторингових транзакцій та узагальнених матеріалів, що формуються та передаються до правоохоронних органів. У дослідженні використано метод кореляційного аналізу, який дозволив виявити силу та напрямок взаємозв'язку між макроекономічними показниками та ефективністю роботи СФМ. Зафіксовано високу чутливість СФМ до інфляційного тиску й змін у грошово-кредитній політиці, що обумовлює потребу в її постійній адаптації до змін зовнішнього середовища.*
Ключові слова: *система фінансового моніторингу, макроекономічні чинники, інфляція, облікова ставка, грошові агрегати, підозрілі операції, економічна безпека, ВВП, фінансово-економічна невизначеність.*

THE IMPACT OF MACROECONOMIC FACTORS ON THE FUNCTIONING OF AN EFFECTIVE FINANCIAL MONITORING SYSTEM IN UKRAINE

Kovalenko Victoria, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Tarnovetska Anna, student of the first (bachelor's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: avoktevc@gmail.com
ORCID: 0009-0008-2070-1927

Abstract. *The article investigates the influence of key macroeconomic factors on the effectiveness of the financial monitoring system (FMS) in Ukraine under conditions of martial law and economic instability. The purpose of the article is to assess the impact of individual macroeconomic factors on the functioning of the financial monitoring system in Ukraine. When writing the scientific article, methods of scientific knowledge were used such as: generalization, comparison, construction of dynamic series and factor analysis. The study focuses on identifying how such indicators as inflation, the National Bank's discount rate, real GDP, monetary aggregates, public debt, and tax revenues affect the scale and intensity of suspicious financial operations, the number of transactions subject to monitoring, and the analytical materials formed and transmitted to law enforcement agencies. The paper applies Pearson correlation analysis to determine the strength and direction of relationships between macroeconomic indicators and the functional performance of FMS. The findings show a high sensitivity of financial monitoring to inflationary pressure and shifts in monetary and fiscal policy. In particular, a strong inverse correlation was revealed between inflation and the number of reports submitted to the competent authorities, suggesting a decrease in institutional capacity in times of economic stress. Additionally, the increase in monetary aggregates and public debt correlates with a rise in suspicious financial activity, which may be associated with intensified financial flows in a turbulent macroeconomic environment. The study emphasizes that financial monitoring should not be viewed in isolation from the general economic landscape. Its success largely depends on the stability and predictability of macroeconomic conditions, the availability of institutional resources, and the ability of the system to adapt its mechanisms to current risks. The obtained results are of practical value for shaping anti-money laundering and anti-terrorist financing strategies in Ukraine, especially in periods of financial uncertainty and systemic shock.*
Keywords*: financial monitoring system, macroeconomic factors, inflation, discount rate, monetary aggregates, suspicious transactions, economic security, GDP, financial and economic uncertainty.*

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

JEL Classification: G280; E420; E510

Постановка проблеми. Нині фінансовий моніторинг в Україні функціонує в умовах підвищеної макроекономічної нестабільності, спричиненої повномасштабним російським вторгненням, високим рівнем інфляції та девальвації національної валюти, скороченням обсягів зовнішньоекономічної діяльності, ризиком тіньових фінансових потоків та складною демографічною ситуацією. У поточному періоді економіка знаходиться у стані адаптації до нових викликів, які створюють додатковий тиск на функціонування систем контролю за фінансовими операціями.

Саме через такі умови зростає загроза використання фінансової системи з метою відмивання коштів, ухилення від оподаткування та фінансування злочинної діяльності. Макроекономічні чинники прямо чи опосередковано впливають на масштаби, частоту й характер фінансових транзакцій, ускладнюючи виявлення підозрілих операцій. Це зумовлює необхідність переосмислення механізмів фінансового моніторингу, підвищення їх якості та адаптивності, здатності забезпечувати стійке функціонування в умовах постійних трансформацій макроекономічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження зосереджені на вивченні впливу макроекономічних чинників на фінансову безпеку та ефективність системи фінансового моніторингу (СФМ).

І. Є. Ломовацький та М. І. Захарків [1] аналізують виклики глобалізації для СФМ. Ю. В. Ананьєва [2] розглядає методи мінімізації фінансових ризиків з урахуванням макроекономічних змін. І. В. Садчикова та співавтори [3] досліджують вплив макронестабільності на банківську безпеку. О. С. Вовченко [4; 5] вивчає специфіку СФМ у період воєнного стану. К. В. Захожай та співавтори [6] наголошують на значенні бюджетної та макроекономічної складових фінансової безпеки. Також заслуговує на увагу праця Ф. В. Абрамова [7] щодо ризиків, які стосуються не тільки готівкового обороту, а й безготівкових транзакцій.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність широкого висвітлення питання фінансового моніторингу під різними кутами, проблема його адаптивності до змін макросередовища досі заслуговує на особливу увагу через періодичні циклічні кризові явища і більш глобальні непрогнозовані макроекономічні шоки. Потребує дослідження якісне та кількісне оцінювання впливу основних макроекономічних факторів на ефективність та активність фінансового моніторингу в Україні в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

Метою статті є оцінювання впливу окремих макроекономічних чинників на функціонування системи фінансового моніторингу в Україні.

Основний матеріал. Фінансовий моніторинг відіграє ключову роль у забезпеченні національної економічної безпеки, оскільки виконує функції ідентифікації, аналізу та попередження загроз у фінансовій сфері. Його основним завданням, як зазначають дослідники, є контроль за фінансовими потоками у межах економічного простору, що включає легальний та тіньовий сектори, останній з яких існує завдяки злочинним схемам, тероризму та іншій протиправній діяльності. Отже, здатність контролюючих органів організовано та швидко відповідати на загрози у фінансовій системі значною мірою залежить від системи фінансового моніторингу [1].

Крім того, фінансовий моніторинг служить важливим інструментом забезпечення макроекономічної стабільності. Його функціонування дає можливість зменшувати обсяги тіньової економіки, наповнювати бюджет держави та створювати сприятливий інвестиційний клімат для розвитку.

В умовах глобальної економічної нестабільності та періодичних фінансових криз моніторинг є інструментом виявлення можливих загроз, який дозволяє вчасно виявляти слабкі та уразливі місця управління економікою на національному та міжнародному рівнях [1].

Ефективність ФМ неможливо розглядати поза контекстом загального стану економіки. Сучасне фінансове середовище характеризується постійною нестабільністю, високим ступенем глобалізації, стрімкими технологічними змінами та зростанням ризиків [2]. У таких умовах фінансовий моніторинг не просто реагує на наслідки цих процесів, а має попереджувати їх, адаптуючи методи виявлення підозрілих операцій до відповідних макроекономічних умов.

Фінансовий моніторинг перебуває під впливом низки макроекономічних загроз, зокрема залежності від імпорту (включаючи енергоресурси), високого рівня зовнішнього боргу, валютної нестабільності, інфляції, нерівномірного податкового навантаження та недоліків у законодавчому регулюванні фінансової сфери. Ці чинники підвищують ризики тіньових схем, корупції та знижують ефективність СФМ [6].

Важливо зазначити, що багато з перелічених чинників значно посилилися в умовах воєнного стану. Економіка України постала перед новими викликами: втратою ринків збуту, дефіцитом валютних надходжень та потребою у зовнішньому фінансуванні. Це призводить до необхідності додаткової постійної адаптації системи ФМ до турбулентного середовища [6].

Загалом можна виділити низку вирішальних аспектів, що визначають ефективність роботи системи фінансового моніторингу: макроекономічні та політичні умови; рівень технологічного розвитку; нормативно-правова база; організаційна структура; обсяги ресурсного забезпечення.

Одним з найяскравіших індикаторів стану макроекономічної стабільності та відповідної поведінки регулятора у сфері монетарного регулювання є інфляція та облікова ставка. Облікова ставка – це основний інструмент впливу на інфляцію з боку регулятора шляхом зниження тиску на ціни. На рис. 1 відображено порівняльну динаміку цих показників для висвітлення поточної макроекономічної ситуації.

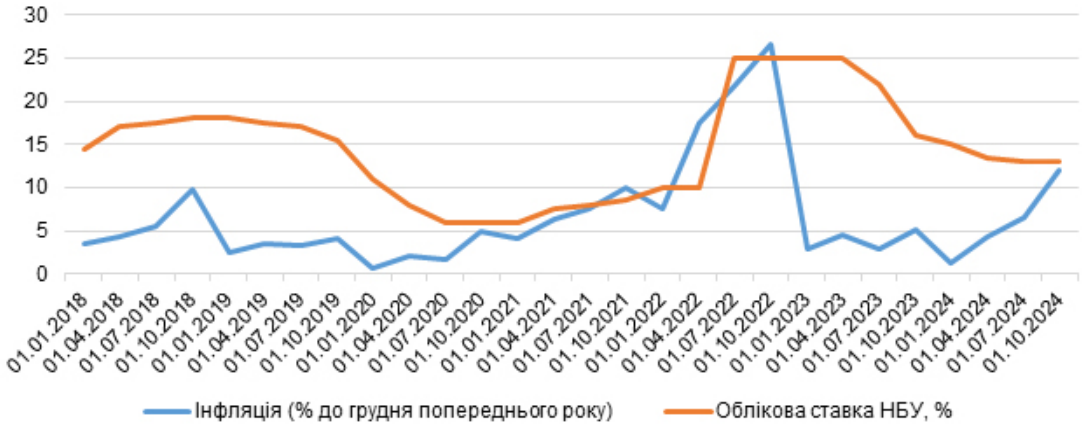


Рис. 1. Динаміка показників облікової ставки Національного банку України та інфляції у період з 01.01.2018 до 01.10.2024

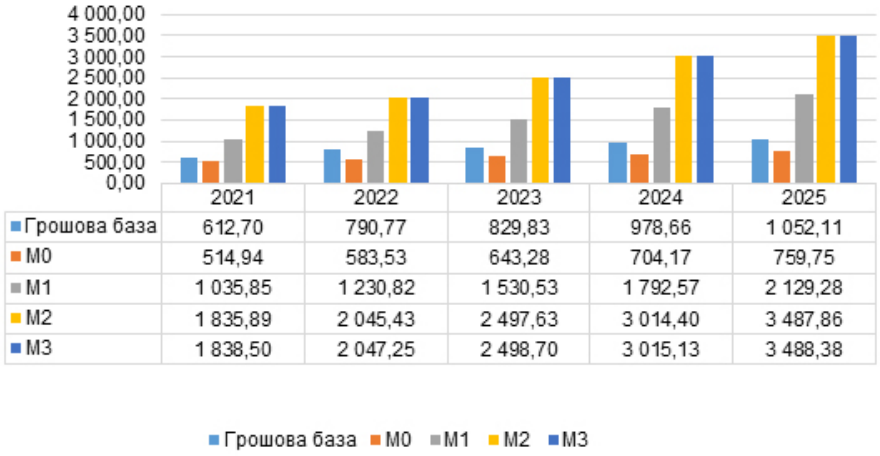
Джерело: складено авторками на основі [8, 9]

Можна спостерігати, що загалом протягом досліджуваного періоду облікова ставка мала дуже плавну динаміку, за виключенням першої половини 2022 року, у період шокових реакцій на початок повномасштабного російського вторгнення. З 2019 по 2021 рік облікова ставка мала тенденцію до зниження з 17-18% до 6%, що свідчить про покращення загальноекономічної ситуації після кризи, спричиненої пандемією COVID-19, та прагнення регулятора стимулювати економічну активність та виробництво. Протягом 2018-2021 років інфляція знаходилася у прийнятних межах, але з 24 лютого 2022 року ситуація стала дуже нестабільною. Облікова ставка протягом 2022-2023 рр. залишалася високою для зберігання контролю над ситуацією, а з 2024 року НБУ почав її знижувати. З початку 2024 року інфляція знову почала зростати, та їх значення з обліковою ставкою поступово зрівнюються.

Усі зазначені тенденції свідчать про те, що економіка зазнала суттєвий інфляційний шок, який пом'якшувався з боку регулятора жорсткою монетарною політикою. Сучасне зростання інфляції свідчить про збереження ризиків та макроекономічної вразливості, чутливості до шоків. Отже, це дозволяє зробити висновки, що інфляція залишається значним ризиковим фактором для загальноекономічної ситуації, а макроекономічне становище дуже крихке.

З огляду на виявлену волатильність інфляційних процесів, аналіз грошових агрегатів дозволить глибше оцінити грошово-кредитні умови в економіці, рівень її ліквідності. Рух грошової маси відображає структурні трансформації в економіці, зміни у попиті на гроші, глибину монетарної трансмісії. На рис. 2 продемонстрована динаміка грошових агрегатів.

Упродовж 2021-2025 років в Україні спостерігається майже пропорційне зростання грошової бази та всіх основних агрегатів, що вказує на поступове нарощування обсягів грошової маси, яка циркулює по фінансовій системі. Проте динаміка М0 є менш стрімкою, порівнюючи з іншими агрегатами, що дає підстави говорити про поступовий перехід до домінування безготівкових форм обігу та зростання прозорості фінансової системи.



	2021	2022	2023	2024	2025
Грошова база	612,70	790,77	829,83	978,66	1 052,11
M0	514,94	583,53	643,28	704,17	759,75
M1	1 035,85	1 230,82	1 530,53	1 792,57	2 129,28
M2	1 835,89	2 045,43	2 497,63	3 014,40	3 487,86
M3	1 838,50	2 047,25	2 498,70	3 015,13	3 488,38

Рис. 2. Зміни обсягів грошових агрегатів М0, М1, М2, М3 та грошової бази у 2021-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: складено авторками на основі [8, 10]

Проаналізовані тенденції створюють передумови для підвищення ефективності функціонування СФМ, оскільки стабільна банківська інфраструктура, зростання обсягу вкладів та активне використання безготівкових фінансових каналів полегшують відстеження потоків та зменшують ризики тіньового обігу.

Проте, звісно, це не виключає інших ризиків, пов'язаних з контролем саме безготівкових транзакцій та їх аналізом, про які згадують дослідники цього питання [7].

Вагомими індикаторами макроекономічного середовища є динаміка ВВП, зовнішній борг і податкові надходження, оскільки вони відображають економічну активність, фіскальну спроможність та рівень фінансової безпеки (рис. 3). Особливе значення мають податки, адже ухилення від їх сплати є однією з головних проблем фінансової злочинності.

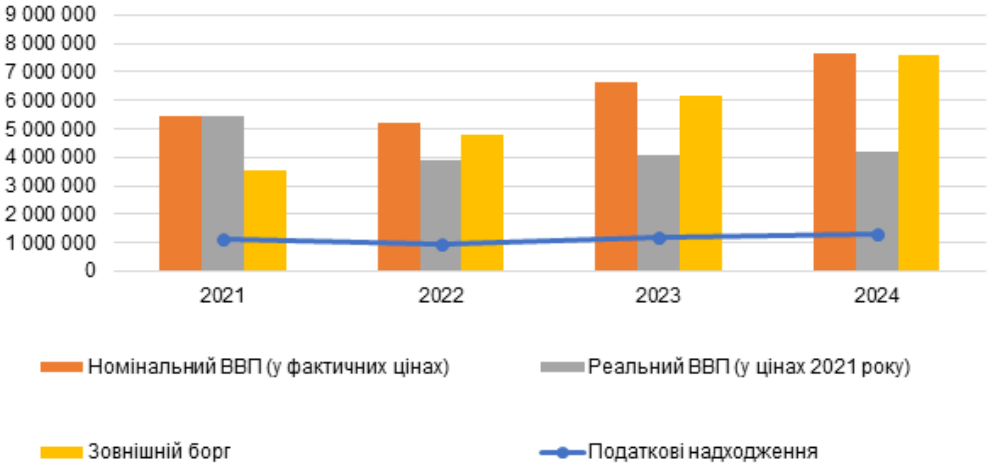


Рис. 3. Зміни ВВП (реального та номінального), зовнішнього боргу та податкових надходжень до державного бюджету, млн. грн.

Джерело: складено авторками на основі [8, 10]

Аналіз цього графіка дозволяє виявити декілька ключових тенденцій. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання номінального ВВП, що пояснюється інфляційними процесами та загальним розширенням грошової маси. Однак

реальний ВВП (розрахований у постійних цінах базового 2021 року) демонструє тенденцію на спад. Після значного падіння у 2022 році, спровокованого повномасштабним російським вторгненням, він зростає значно повільніше, що свідчить про повільне відновлення економіки, що зазнала значного удару.

Темпи приросту податкових надходжень скорочуються. Це зумовлює слабку здатність бюджету генерувати дохід за рахунок нормального функціонування економіки, попри значне податкове навантаження. Така ситуація може слугувати сигналом про присутність тіньового сектору та ухилення від оподаткування у непростих соціально-економічних умовах.

Обсяг зовнішнього боргу значно зріс та майже зрівнявся з розміром номінального ВВП. Це вкрай негативна тенденція, але вона пояснюється гострою потребою країни в зовнішньому фінансуванні та міжнародній фінансовій підтримці у воєнних умовах.

Отже, аналіз свідчить про наявність серйозних викликів, що постають перед економікою – уповільнене відновлення продуктивності, значний борговий тиск та обмеженість фіскальних ресурсів. Усе це створює додаткове навантаження на систему фінансового моніторингу та підвищує ризики, пов'язані з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму та розповсюдження зброї масового знищення (ВК/ФТ/ЗМЗ).

З метою поглибленого розуміння взаємозв'язків між ключовими макроекономічними індикаторами та ефективністю функціонування системи фінансового моніторингу доцільним є застосування кореляційного аналізу. Цей метод дозволяє кількісно оцінити ступінь взаємозалежності між макроекономічними чинниками та показниками діяльності СФМ.

За результатами проведеного аналізу із використанням критерію Пірсона, який дозволив виміряти ступінь взаємозалежності чинників, було отримано результати, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати виявлення кореляційних зв'язків між макроекономічними факторами та показниками функціонування СФМ

Фактори кореляційного аналізу		Критерій Пірсона	Характер та сила зв'язку
Показник діяльності СФМ	Макроекономічний чинник		
Кількість операцій, що підлягає фінансовому моніторингу	Агрегат М3	0,281	Слабкий прямий зв'язок
Кількість операцій, що підлягає фінансовому моніторингу	Реальний ВВП	0,571	Помірний прямий зв'язок
Кількість операцій, що підлягає фінансовому моніторингу	Інфляція	-0,640	Сильний обернений зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Грошова база	0,985	Дуже сильний прямий зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Агрегат М3	0,935	Дуже сильний прямий зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Реальний ВВП	-0,367	Слабкий обернений зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Зовнішній борг	0,931	Дуже сильний прямий зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Податкові надходження	0,916	Дуже сильний прямий зв'язок
Сума підозрілих фінансових операцій	Інфляція	-0,566	Помірний обернений зв'язок
Кількість сформованих ДСФМУ та переданих до правоохоронних органів узагальнених матеріалів	Реальний ВВП	0,747	Сильний прямий зв'язок
Кількість сформованих ДСФМУ та переданих до правоохоронних органів узагальнених матеріалів	Інфляція	-0,895	Дуже сильний обернений зв'язок

Джерело: розраховано авторками

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність суттєвого взаємозв'язку між ключовими макроекономічними показниками та показниками діяльності СФМ. Здебільшого спостерігається висока чутливість грошових обсягів підозрілих фінансових операцій до змін грошово-кредитних та фіскальних параметрів економіки, таких як грошова база, агрегат М3, податкові надходження та зовнішній борг. Дуже сильний прямий зв'язок між цими показниками та сумою підозрілих операцій може вказувати на те, що зростання грошової маси й бюджетних надходжень створює сприятливі умови для збільшення обсягів фінансової активності, частина якої може набувати ризикового або нелегального характеру.

З іншого боку, реальний ВВП виявляє як прямий, так і обернений вплив залежно від типу показника. Помірний прямий зв'язок із кількістю моніторингових операцій вказує на те, що економічне зростання супроводжується збільшенням загального обсягу транзакцій, які потребують уваги з боку СФМ. Особливої уваги заслуговує вплив інфляції, яка показала стійкий обернений зв'язок із більшістю показників СФМ. Це може бути свідченням того, що у періоди інфляційного тиску загальна фінансова активність сповільнюється, а також зростає невизначеність і ризики, що змушує суб'єктів уникати складних або ризикованих операцій. Крім того, високий рівень інфляції може переорієнтовувати ресурси держави на інші пріоритети, знижуючи інституційну ефективність системи фінансового моніторингу.

Отже, функціонування системи фінансового моніторингу значною мірою залежить від загального макроекономічного середовища. Це означає, що ефективність виявлення та попередження підозрілих фінансових операцій тісно пов'язана зі здатністю держави забезпечити макроекономічну стабільність, а також адаптивність самої СФМ до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки. Дослідження підтвердило наявність досить тісного взаємозв'язку між макроекономічними чинниками та ефективністю системи фінансового моніторингу в Україні. Зростання грошової маси, зовнішнього боргу та податкових надходжень супроводжується збільшенням обсягів підозрілих операцій, що свідчить про зростання ризиків у фінансовій системі. Натомість інфляція чинить обернений вплив, знижуючи активність і ефективність роботи СФМ.

В умовах воєнного стану економічна нестабільність посилює потребу в адаптивності СФМ до макроекономічних змін. Водночас перехід до безготівкових розрахунків і розвиток банківської інфраструктури сприяють прозорості та кращому контролю за фінансовими потоками.

Загалом ефективність системи фінансового моніторингу напряму залежить від макроекономічної стабільності, рівня технологічного розвитку та інституційної спроможності держави. Отримані результати доцільно брати до уваги при розробці стратегії протидії відмиванню доходів і фінансовим злочинам, особливо у періоди економічної турбулентності.

Список літератури

1. Ломовацький І. Є., Захарків М. І. Фінансовий моніторинг в епоху глобалізації: виклики та перспективи. Дослідження та інновації. Тернопільський інститут наукових досліджень. 2024. №3 (3). С. 53-62. URL: https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/33 (дата звернення 18.04.2025).
2. Ананьєва Ю. В. Методи ідентифікації та мінімізації фінансових ризиків в сучасному світовому економічному просторі. Трансформаційна економіка. 2023. № 4 (04). С. 5-8. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-1 (дата звернення 18.04.2025).
3. Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Пентелейчук М. Г. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (29). С. 430-448. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448 (дата звернення 18.04.2025).
4. Вовченко О. С., Власенко В. А., Колінчук Д. В. (2022). Особливості фінансового моніторингу в період дії воєнного стану (PhD Thesis). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». С. 119-121.
5. Вовченко О. С. (2022). Шляхи забезпечення фінансової стабільності банківської системи в умовах воєнного стану (PhD Thesis). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». С. 121-122.
6. Захожай К. В., Рудик Н. В., Жибер Т. В. Фінансова безпека держави: бюджетна складова та макроекономічні чинники. Ефективна економіка. 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.39

7. Абрамов Ф. В. Ефективність системи фінансового моніторингув умовах безготівкового суспільства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 4. С. 9-14. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-2
8. Національний банк України. Макроекономічні показники. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators (дата звернення 15.04. 2025).
9. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. Офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення 15.04. 2025).
10. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. (дата звернення 15.04. 2025).

References

1. Lomovatskyi, I. Ye., & Zakharkiv, M. I. (2024). Financial monitoring in the era of globalization: challenges and prospects. Doslidzhennia ta innovatsii, 3(3), 53–62. Retrieved from https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/33 (accessed 18 April 2025). [In Ukrainian].
2. Ananieva, Yu. V. (2023). Methods of identification and minimization of financial risks in the modern global economic space. Transformatsiina ekonomika, 4(04), 5–8. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-1 (accessed 18 April 2025). [In Ukrainian].
3. Sadchykova, I. V., Kolotylo, L. L., & Penteleichuk, M. H. (2025). Ensuring financial security of banking institutions in Ukraine under conditions of macroeconomic instability. Naukovyi visnyk Polissia, 2(29), 430–448. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448 (accessed 18 April 2025). [In Ukrainian].
4. Vovchenko, O. S., Vlasenko, V. A., & Kolinchuk, D. V. (2022). Peculiarities of financial monitoring during martial law (Ph.D. Thesis). Poltava: National University “Yurii Kondratiuk Poltava Polytechnic”, 119-121. [In Ukrainian].
5. Vovchenko, O. S. (2022). Ways of ensuring the financial stability of the banking system during martial law (Ph.D. Thesis). Poltava: National University “Yurii Kondratiuk Poltava Polytechnic”,121-122. [In Ukrainian].
6. Zakhozhai, K. V., Rudyk, N. V., & Zhyber, T. V. (2023). Financial security of the state: budget component and macroeconomic factors. Efektyvna ekonomika, 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.39. [In Ukrainian].
7. Abramov, F. V. (2023). Effectiveness of the financial monitoring system in a cashless society. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, 4, 9–14. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-2 [In Ukrainian].
8. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). Makroekonomichni pokaznyky. Ofitsiinyi veb-sait - Official website. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/ macro-indicators (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
9. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). Statystyka finansovoho sektoru. Ofitsiinyi veb-sait - Official website. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/ sector-financial (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025). Ofitsiinyi veb-sait - Official website. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025
Прийнята до публікації 23.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 336.1:352 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-75-83**

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM OF FINANCIAL AND BUDGETARY REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT

Rekunenko Ihor, Doctor of Economics, Professor, Head of the Oleg Balatskyi Department of Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine
E-mail: i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1558-629X

Cherednichenko Dmytro, PhD student, Oleg Balatskyi Department of Management, Sumy State University, Sumy, Ukraine
E-mail: Cherednichenkodmytro@i.ua
ORCID: 0009-0006-7285-4402

Zavalna Daria, student, bachelor, specialty "Management", Sumy State University, Sumy, Ukraine
E-mail: zavalnaadaria@gmail.com
ORCID: 0009-0009-9359-2765

Abstract. *This study explores the role of the financial and budgetary regulation mechanisms in the achievement of regional development in Ukraine during the period of 2019-2024, the period of the two crises of the COVID 19 pandemic and the full-scale Russian invasion. The research is relevant since it is known that there is an urgency for understanding the ways fiscal instruments have affected regional economic resilience and recovery in highly unstable conditions. It then studies the problem of lack of empirical evidence to demonstrate how public financial instruments (i.e. budget expenditures, capital investments, social spending and tax revenues) among others influence gross regional domestic product (GRDP) at the sub national level. In the research, these relationships are evaluated using a panel econometric model in order to determine the most important mechanisms and regional disparities of fiscal performance.*

The study uses a balanced panel dataset of 19 Ukrainian regions (Donetsk, Luhansk, Zaporizhia, Kherson, Crimea are excluded due to the lack of data for occupied areas). The sample includes 114 region-year observations. The key variables are GRDP per capita, budget expenditures, capital investments, social expenditures, and tax revenues. Furthermore, results from econometric model display that capital investment has a strong and statistically significant positive impact on GRDP ($\beta \approx 1.76$, $p < 0.01$) while social expenditures also have a positive impact, although it is weaker ($\beta \approx 1.12$, $p < 0.05$). COVID-19 explained the 4,500 of GRDP on average per capita (negative impact) and the war variable showed a stronger negative effect in the amount of 6,200 per capita. GRDP had a dual role of being both an input and an output of economic growth, the performance of which was also positively associated with tax revenue performance.

Results also show that GRDP per capita levels remain high in regions such as Lviv, Vinnytsia and Poltava, but decline in frontline regions. The importance of capital and social investment to stabilize regional economies and the need of flexible and well oriented fiscal policies to respond to the particular needs of each region are also stressed. The empirical evidence presented in this research can be used for postwar recovery strategies and regional fiscal planning in Ukraine.

Keywords: *regional development, financial regulation, budgetary policy, capital investment, GRDP per capita, crisis resilience*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ТА БЮДЖЕТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Рекуненко І.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет, Суми, Україна
E-mail: i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1558-629X

Чередніченко Д.С., аспірант, кафедра управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет, Суми, Україна
E-mail: Cherednichenkodmytro@i.ua
ORCID: 0009-0006-7285-4402

Завальна Д.Ю., здобувач вищої освіти, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Менеджмент", Сумський державний університет, Суми, Україна
E-mail: zavalnaadaria@gmail.com
ORCID: 0009-0009-9359-2765

Анотація. *У статті аналізується вплив фінансових і бюджетних регуляторних механізмів на регіональний розвиток України в період 2019–2024 років, що охоплює два кризові етапи — пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії. Робота показує, що існує нагальна потреба зрозуміти, як фіскальні інструменти вплинули на регіональну економічну стійкість та відновлення в умовах високої нестабільності. Також в статті розглядається проблема відсутності*

емпіричних доказів, які б демонстрували, як державні фінансові інструменти (тобто бюджетні витрати, капітальні інвестиції, соціальні витрати та податкові надходження), впливають на валовий регіональний внутрішній продукт (ВРП) на субнаціональному рівні. У дослідженні ці взаємозв'язки оцінюються за допомогою панельної економетричної моделі, щоб визначити найважливіші механізми та регіональні відмінності у фіскальних показниках.

Ключові слова: *регіональний розвиток, фінансове регулювання, бюджетна політика, капітальні інвестиції, ВВП на душу населення, кризова стійкість*

JEL Classification: G380, O180, R580

Introduction. The processes of regional development in Ukraine have undergone profound transformation over the past decade, influenced by systemic reforms, decentralization, global health crises, and military conflict. As the country continues to pursue balanced economic growth and social stability, the effectiveness of financial and budgetary regulation mechanisms at the regional level has become a matter of critical importance. The need to ensure economic resilience, equitable distribution of resources, and the strategic use of public finances is particularly acute under conditions of external shocks such as the COVID-19 pandemic and the full-scale war initiated by the Russia in 2022. These crises have placed unprecedented pressure on regional economies and tested the capacity of existing financial governance structures.

The relevance of this study stems from the urgent need to assess how regional public finance mechanisms have performed under stress, and whether the design and implementation of budgetary policies have supported or hindered regional economic performance. Ukraine's shift toward fiscal decentralization has endowed regional authorities with greater autonomy in financial decision-making, yet the extent to which this autonomy has translated into effective economic outcomes remains insufficiently explored - especially in the context of compounded crises.

The problem addressed in this study lies in the limited understanding of the actual impact of public financial instruments - such as budget expenditures, capital investments, social protection funding, and tax revenues - on regional economic dynamics during periods of instability. While national-level fiscal strategies have been widely studied, there is a clear gap in empirical research that examines these instruments within a regional framework, using up-to-date data and considering extraordinary events like a global pandemic and active warfare.

The purpose of this article is to assess the effectiveness of the financial and budgetary regulation mechanism in ensuring sustainable and balanced regional development in Ukraine during the period from 2019 to 2024. By applying econometric modeling to regional data, the study seeks to provide evidence-based insights into the role of public finance in shaping economic outcomes at the subnational level.

The main aim is to determine how specific fiscal instruments influenced regional gross domestic product per capita, with consideration for the disruptive effects of COVID-19 and the war. The study also aims to identify which components of the financial mechanism - general budget expenditures, targeted capital investments, social sector spending, or tax revenue performance - have been most effective in supporting regional economic resilience.

To achieve this aim, the study sets the following key objectives:

1. To collect and systematize regional-level data on GRDP, fiscal expenditures, capital investments, social spending, and tax revenues for the period 2019-2024;
2. To construct and apply an econometric model that quantifies the relationship between financial indicators and regional economic performance;
3. To analyze the differential impact of exogenous shocks (COVID-19 and war) using variables within the model;
4. To evaluate the role of financial and budgetary mechanisms in mitigating crisis effects and promoting post-crisis recovery across different regions;
5. To draw policy-relevant conclusions and recommendations for enhancing regional fiscal governance in Ukraine.

The study is useful in helping fulfill these objectives and contributes to the academic and practical discourse on regional development, by providing new views on the regional fiscal policy, as part of the crisis strategy. The findings are aimed to assist public authorities, policy makers, scholars in reconstruction and modernization of the regional governance frameworks in Ukraine.

Literature review. From the standpoint of fiscal decentralization and system crises, there has been growing interest in the role of financial and budgetary regulation in regional development. The formation of local budgets is regarded as a main mechanism for supporting socio economic development and financial sustainability of the territory. Drepin states that the quality of local budget formation determines the ability of communities to fund infrastructure, social service and

economic resilience programs. To specify, considering the decentralization reform in Ukraine, he stresses that financial tools should be reorganized so that they are better suited to the development needs of a given region, which is of utmost importance in terms of evaluating the effect of public financial flows in crises, namely, in the context of the COVID-19 pandemic and war with Russia.

In the comparative perspective, Korotun et al. (2020) consider the effect of the fiscal decentralization on the economic growth in Central and Eastern Europe (including Ukraine). By showing that properly backed local financial autonomy can improve regional performance and governance that is more responsive to the needs of the local people, they demonstrate the potential for increased local autonomy. This can directly support the central hypothesis of the present study by which the financial and budgetary regulation effectiveness is a crucial condition for regional economic resilience while functioning under the conditions of a national crisis.

Koldovskiy (2024) speaks about the strategic infrastructure transformation and modernization of the financial sector management on the frontier of financial innovation. Despite concentrating on macro innovation, the need for financial comfort and institutional adaptability applies to both regional planning and regulation of budget. In addition, to this, their paper (Prokopenko et al. 2024), investigates the application of blockchain technology within the realm of financial accounting, outlining the possibilities of enhancing transparency and traceability during the budget execution phase particularly where there is a decentralized system.

Rekunenko et al. (2025a) provide a comparative analysis of financial regulation and its impact on financial control efficiency. The study shows that countries that have well-structured financial regulation framework, they comply, make good use of resources and are more economically efficient. It is in this regard that the findings of the current study are particularly relevant for the study of how supervising mechanisms have impacted GRDP outcomes at the regional level. An article by Rekunenko et al (2025b) explores the adoption of digital technologies in public sector management. In agreement with this argument, their conclusions underpin the modernization of public finance management, including through digital tools and predictive analytics, to achieve optimal regional development planning in volatile contexts.

Taken together, these studies offer a clear theoretical and empirical basis for the research I report here. The interlinkage between fiscal decentralization, public investment efficiency, ability to react to crises, and in turn, regional economic outcomes is underscored. The methodology of focusing on regional GRDP as outcome variable and incorporating the following financial variables into the econometric model, namely capital investment, social expenditures, and tax revenues is justified in this literature. Lastly, it explains why it is appropriate to introduce exogenous shocks such as the pandemic and war as crucial factors affecting the effectiveness of budgetary regulation mechanisms in Ukraine.

Methods. Research procedure. The study was conducted in four structured stages to ensure methodological rigor and analytical depth (Table 1).

Table 1

Research procedure

Stage	Stage name	Content and actions
1	Conceptualization and model design	This stage involved the development of a conceptual framework linking regional gross domestic product (GRDP) per capita to key financial and budgetary variables. The econometric model was designed to assess the impact of public financial mechanisms-specifically, budgetary expenditures, capital investments, social expenditures, and tax revenues - on regional economic performance. Variables were included to account for systemic shocks caused by the COVID-19 pandemic (2020–2021) and the Russian invasion (2022-2024).
2	Data collection and cleaning	Quantitative data were collected from publicly available Ukrainian government sources, including the State Statistics Service of Ukraine and the Ministry of Finance (IMF, 2024; World Bank, 2024; State Statistics Service of Ukraine, 2025; Ministry of Social Policy of Ukraine, 2025; Ministry of Finance of Ukraine, 2025; President of Ukraine, 2019). The dataset was cleaned to ensure consistency, completeness, and comparability across years and regions. Missing data for certain regions - Donetsk, Luhansk, Zaporizhia, Kherson, and Crimea - were noted due to occupation and conflict-related disruptions.

3	Econometric analysis	A panel data regression model was applied to evaluate the relationship between financial inputs and regional GRDP per capita over time. Both fixed and random effects models were considered, with robust standard errors used to account for heteroskedasticity. Model diagnostics were conducted to ensure validity and interpretability of the results.
4	Interpretation and visualization	The final stage focused on interpreting the regression results and visualizing regional and temporal trends using heatmaps and comparative charts. Regional trajectories were analyzed to derive conclusions about the effectiveness of financial regulation mechanisms and the differential impact of crises across regions.

Source: authors development.

Sampling

The sample consisted of 19 Ukrainian regions (oblasts), excluding Donetsk, Luhansk, Zaporizhia, Kherson, and Crimea due to incomplete or unavailable data resulting from occupation or ongoing conflict. The time frame of the analysis spanned from 2019 to 2024, capturing both the pre-crisis baseline and the periods affected by the pandemic and war. The unit of analysis was the region-year, resulting in a balanced panel of 114 observations (19 regions × 6 years). The sample was sufficient to ensure statistical reliability and regional representativeness for the econometric analysis.

Research methodology

The study employed a quantitative econometric methodology, using a multiple linear regression model with panel data structure to assess the influence of independent fiscal variables on GRDP per capita. The theoretical foundation is grounded in regional economic development theory and fiscal federalism, where intergovernmental fiscal instruments are assumed to play a central role in shaping regional economic outcomes.

The econometric model took the following general form:

$$GRDPit = \beta_o + \beta_1 BEXPit + \beta_2 CAPINVit + \beta_3 SOCEXPit + \beta_4 TAXREVit + \beta_5 COVIDt + \beta_6 WARt + \mu i + \lambda t + \epsilon it \quad (1)$$

where:

GRDPit - Gross Regional Domestic Product per capita (by region i, year t);
BEXPit - Budget expenditures per capita;
CAPINVit - Capital investment from the state/local budget;
SOCEXPit - Social protection and healthcare expenditures;
TAXREVit- Regional tax revenues per capita;
COVIDt - *V*ariable (1 for 2020–2021, 0 otherwise);
WARt - Variable (1 for 2022–2024, 0 otherwise);
β_0 - Intercept (baseline GRDP when all other variables are zero);
β_1 - Effect of budget expenditures per capita on GRDP;
β_2 - Effect of capital investment per capita on GRDP;
β_3 - Effect of social expenditures per capita on GRDP;
β_4 - Effect of tax revenues per capita on GRDP;
β_5 - Impact of the COVID-19 period on GRDP;
β_6 - Impact of the war period on GRDP;
μ - Region-specific effects (fixed effects);
λ - Year-specific effects (to account for macro shocks);
ε - Error term.

Both time-fixed effects and region-fixed effects were tested to account for unobservable heterogeneity.

Instruments

The following instruments and tools were used for data processing and analysis:

1. Statistical software: Python (Pandas, Statsmodels, Matplotlib, Seaborn) for data analysis and visualization.
2. Data sources:
2.1. State Statistics Service of Ukraine (GRDP, population, public expenditures);

2.2. Ministry of Finance of Ukraine (regional budget execution reports);
2.3. National Security and Defense Council of Ukraine (timeline of pandemic and war events).
3. Econometric tools:
3.1. Ordinary least squares estimation with robust standard errors;
3.2. Variable encoding for exogenous events;
3.3. Heatmaps and comparative graphs for regional performance visualization.

Results. In the context of Ukraine's ongoing economic challenges, exacerbated by the COVID-19 pandemic and the full-scale war launched by Russia in 2022, effective financial and budgetary regulation has become critical to ensuring regional stability and development. The uneven distribution of economic potential, fiscal capacity, and external shocks across regions has necessitated a closer examination of how financial interventions - such as budget expenditures, capital investment, and social spending - have influenced regional performance over time.

This study evaluates the effectiveness of financial and budgetary regulation mechanisms in 24 Ukrainian regions over the period 2019–2024, with the aim of identifying whether public finance instruments helped to stabilize regional GRDP during periods of extreme disruption. Regions under partial or full occupation, including Donetsk, Luhansk, Zaporizhia, Kherson, and Crimea, were excluded from the quantitative analysis due to lack of consistent data during the conflict. An econometric panel model was developed to examine how budgetary expenditures, capital investments, social protection funding, and tax revenues influenced GRDP per capita across regions. Variables for COVID-19 (2020-2021) and the war (2022-2024) were used to account for systemic disruptions.

In Vinnytsia, GRDP per capita remained consistently above the national average, with the most notable fluctuations tied to capital investment flows. The region demonstrated resilience during the pandemic years, aided by increased social and healthcare spending. In 2022-2024, despite wartime disruptions, Vinnytsia's local tax base and ongoing capital programs helped it maintain economic momentum. Volyn displayed moderate performance throughout the timeline. The early pandemic years brought a noticeable GRDP slowdown, which was partially alleviated by targeted social spending in 2021. However, capital investment remained relatively stagnant, limiting the region's capacity for growth during the war period, where fiscal support was not enough to offset structural weaknesses.

Dnipropetrovsk, a major industrial region, experienced initial GRDP contractions in 2020 and 2021, but rebounded strongly in 2022–2024. This resilience is attributed to sustained capital investment and tax revenue growth. The proximity to active conflict zones did not significantly disrupt its economic base, thanks to well-targeted fiscal interventions and industrial continuity. In Ivano-Frankivsk, strong fiscal support, particularly through social expenditures, ensured relative stability during COVID-19. The region transitioned into a growth phase from 2022, marked by substantial increases in both capital investment and tax revenues, positioning it as a stable performer during national turbulence.

Zhytomyr saw fluctuating GRDP levels, with contractions during COVID-19 and the initial war year. However, improvements in budget execution and investment from 2022 onward supported a modest recovery. The regional economy benefitted from increased infrastructure spending in 2023–2024, though growth remained slower than the national average. Zakarpattia, located near Ukraine's western borders, experienced a different set of dynamics. While GRDP growth was modest, the region absorbed a large number of internally displaced persons, which in turn spurred an increase in social spending. The region saw a consistent rise in capital investment from 2021 onward, supporting gradual economic acceleration by 2024.

Kyiv region (excluding the capital city) maintained consistent economic performance across all years. Strong fiscal discipline, growing tax revenue, and steady capital inflows ensured that GRDP stayed robust. Both COVID-19 and war effects were comparatively less disruptive, thanks to diversified economic activity and well-coordinated public finance strategies. Kirovohrad exhibited slower GRDP growth during the COVID years, with improvements visible only after 2022. Social expenditures rose notably during the war, helping stabilize household incomes. However, capital investment remained below national levels, constraining long-term growth potential.

In Lviv, budgetary instruments were deployed effectively, resulting in one of the highest GRDP trajectories nationwide. The region received substantial capital and social investments, especially from 2022 onward, enhancing its resilience and reinforcing its role as a regional economic leader. The Mykolaiv region was more exposed to war-related disruptions. GRDP dipped significantly in 2022, and although financial support increased, instability and security concerns limited the effectiveness of fiscal interventions. Only in 2024 did signs of recovery begin to emerge, driven by

delayed but substantial capital investment projects.

Odesa, strategically positioned and economically diversified, managed to maintain relatively stable GRDP even during the pandemic and war. Tax revenues grew consistently, and capital investment remained high. The port infrastructure and logistic networks enabled it to absorb external shocks better than most regions. Poltava performed above expectations, owing to its robust industrial and agricultural base. It showed consistent GRDP growth, supported by high capital investments and stable tax revenues. Even during crisis years, financial and budgetary tools proved highly effective in supporting economic activity.

Rivne showed stable if unspectacular performance. The region benefitted from rising social spending during crisis years and modest capital investment. The war had a lesser impact here than in eastern regions, and GRDP growth returned in 2023. In Sumy, GRDP was significantly affected by its proximity to the Russian border. The war caused steep economic decline in 2022, despite an increase in social and infrastructure-related expenditures. Budgetary regulation helped curb further contraction in 2023-2024, but full recovery was not yet visible by the end of the period.

Ternopil emerged as one of the more balanced performers, with steady GRDP growth throughout the period. Effective public investment, particularly from 2021 onward, and enhanced social support during crisis periods contributed to sustained economic development. Kharkiv, a major economic center, suffered severely in 2022–2023 due to intense military activity. Despite significant budgetary allocations, GRDP per capita declined sharply. In 2024, the region showed early signs of stabilization, but infrastructure damage and population displacement posed major challenges.

Khmelnytskyi maintained stable GRDP during the pandemic and showed improvement during the war years. The fiscal response was well-targeted, with capital investments accelerating in 2023, providing a solid base for future growth. Cherkasy saw a decline in economic output during the pandemic, mitigated by increased social protection programs. However, low levels of capital investment throughout the period meant that economic recovery was slow, with GRDP only marginally improving by 2024.

In Chernivtsi, pandemic-related declines were countered by gradually increasing budget expenditures. While capital investment remained relatively low until 2022, fiscal coordination improved in the final two years, resulting in a modest but clear upward GRDP trend. Finally, Chernihiv, which suffered from proximity to the front lines, experienced severe economic contraction in 2022. Fiscal tools such as capital and social spending played a stabilizing role in the recovery that began in 2023. However, sustained growth will depend on continued reconstruction and targeted public investment.

Fig. 1 is the heatmap illustrating the GRDP per capita by region and year (2019-2024). It visually highlights how economic output varied across Ukrainian regions over time.

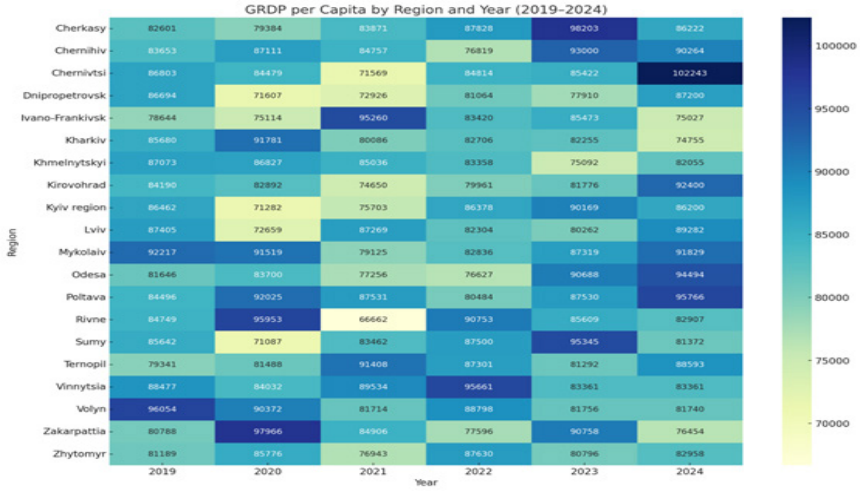


Fig. 1. Heatmap illustrating the GRDP per capita by region and year (2019-2024)

Source: authors development using econometric results and input data from (IMF, 2024; World Bank, 2024; State Statistics Service of Ukraine, 2025; Ministry of Social Policy of Ukraine, 2025; Ministry of Finance of Ukraine, 2025).

In conclusion, the econometric assessment revealed that Ukraine's regional financial and budgetary mechanisms played a pivotal role in mitigating the effects of systemic crises during 2019–2024. While all regions were affected by COVID-19 and the war, their trajectories diverged based on the scale and composition of financial interventions. Regions like Lviv, Kyiv, Vinnytsia, and Poltava demonstrated the most effective use of budgetary tools, whereas frontline or vulnerable regions such as Kharkiv, Mykolaiv, and Sumy suffered more pronounced economic setbacks despite increased fiscal attention. The findings underscore the necessity for differentiated fiscal policies, enhanced regional financial autonomy, and long-term investment strategies tailored to regional vulnerabilities and capacities - especially in post-conflict reconstruction efforts.

Discussion. The results of this study align with international findings that emphasize the importance of fiscal decentralization in fostering regional economic growth. Canavire-Bacarreza, Martinez-Vazquez, and Yedgenov (2020) provide robust evidence that fiscal decentralization, when implemented with adequate institutional capacity, can lead to more efficient public service delivery and enhanced regional economic performance. Our findings support this position, as regions in Ukraine with greater control over budgetary instruments and investment decisions - such as Lviv and Kyiv region - demonstrated higher GRDP per capita levels during the 2019-2024 period, even in the face of systemic crises.

The study also aligns with the conclusions drawn by Alhasnawi et al. (2023), who highlight that budget participation significantly enhances managerial performance and policy outcomes. In the Ukrainian context, the regions that involved local authorities in budget planning and capital allocation (as observed in regions with higher fiscal capacity and transparency) tended to show more resilient economic outcomes. This confirms the importance of participatory budgeting in optimizing fiscal responses under uncertainty.

From a public finance control perspective, Bchennaty et al. (2024) emphasize the mediating role of strategic resource allocation in improving financial performance within public institutions. Our analysis confirms that capital investments were the most influential variable in stimulating regional economic growth. This supports their conclusion that targeted and strategically controlled spending - not just aggregate expenditure levels - is critical to achieving performance outcomes in public finance systems.

There is, however, partial divergence from the theoretical framing of Al Jasimee and Blanco-Encomienda (2024), who highlight that participative budgeting may create budgetary slack under conditions of high task uncertainty. In the Ukrainian case, despite the severe uncertainty due to war and pandemic, participative and decentralized budgeting did not appear to result in inefficient slack, but rather in more tailored and adaptive fiscal responses at the regional level.

The results of this study contribute to the evolving discourse on the role of budgeting in public sector value creation, aligning closely with Douglas and Overmans (2020), who advocate for a shift toward public value budgeting. Our findings confirm that regions with clear fiscal priorities - especially those emphasizing capital investment and social protection - achieved better economic outcomes, even under crisis conditions. This supports the idea that budgeting should be more than a technical exercise and must serve as a strategic tool for advancing societal value and regional sustainability.

The role of social participation in public budgeting, as discussed by Felix Júnior et al. (2020), is also relevant. While our study did not directly measure civic involvement, the positive performance of regions with greater local fiscal autonomy and participatory practices suggests a supportive relationship. Regions with transparent decision-making and community-responsive budget planning appeared more adaptable, echoing the importance of citizen engagement in defining budgetary instruments for effective regional development.

Similarly, Khalaf et al. (2023) explore the balance between financial and social performance in microfinance institutions, which resonates with our findings on the dual impact of capital and social expenditures on GRDP. Regions that balanced economic infrastructure investment with targeted social protection were better equipped to manage crisis periods, confirming that financial performance must not come at the expense of social impact - but rather, be integrated with it.

Khoo et al. (2024) assess the influence of budgeting processes on performance, concluding that structured, transparent, and inclusive budgeting enhances effectiveness. This aligns directly with our study's observation that regions with clearer fiscal structures and planning processes - particularly those using performance-based investment strategies - achieved stronger GRDP outcomes. Budget quality, rather than just quantity, proved decisive.

In sum, the current study supports a growing body of international literature that underlines the effectiveness of decentralized, transparent, and performance-oriented budgeting practices in

enhancing economic outcomes. However, it also contributes new insights by placing these dynamics in the context of dual crises - pandemic and war - thus highlighting the importance of adaptability and strategic public finance management in times of national emergency. This research supports the global academic consensus that effective budgeting is multidimensional, requiring transparency, participation, risk awareness, and social responsiveness. While contextual differences exist, the Ukrainian experience during 2019–2024 reinforces the view that public budgets must be actively managed to balance economic, social, and strategic objectives - especially in environments marked by instability and crisis.

Limitation. This study is based on secondary data, which may be subject to reporting inconsistencies, especially during crisis years. Data for certain regions such as Donetsk, Luhansk, Zaporizhia, Kherson, and Crimea were unavailable due to occupation and conflict, limiting full national coverage. The model does not account for all possible regional-specific factors such as migration, infrastructure damage, or informal economic activity. Additionally, the econometric analysis is constrained to quantifiable fiscal indicators and does not capture qualitative aspects of policy implementation.

Recommendations. It is recommended that future research include qualitative assessments of regional policy management to complement quantitative findings. Expanding the dataset to include post-2024 data will allow for a more comprehensive understanding of long-term fiscal policy effectiveness. Efforts should be made to collect more granular data at the community level to analyze intra-regional disparities. Policymakers should prioritize flexible and crisis-responsive fiscal planning, especially in frontline and high-risk areas. Finally, strengthening regional data reporting systems will enhance transparency and enable more accurate policy evaluation in future studies.

Conclusions. Conclusions of this study corroborates that financial and budgetary regulatory mechanisms play an important role in determining the economy of the Ukrainian oblasts under unprecedented interrupting conditions. Through the econometric analysis it is shown that capital investments and social expenditures were the most effective tools in providing and stimulating regional GRDP per capita during COVID pandemic and full-scale war with the Russian Federation. Although important, general expenditures on the budget showed less consistent regional economic outcomes, except when strategically used to provide infrastructure and social needs.

There were regional disparities in the effectiveness of fiscal instruments. On the other hand, the western and central regions, i.e. Vinnytsia, Lviv, and Kyiv regions were more economically resilient and demonstrated more economic growth thanks to regular financial flow and good local governance. On the contrary, while propagation effects were less apparent, particularly in Kharkiv, Mykolaiv, and Sumy, economic shocks here were more pronounced, and some of those fiscal policies had little capacity to offset the economic disruptions resulting from demographical and physical effects. Moreover, tax revenue performance was both a result and a sign of the soundness of regional economic stability, which was dependent on local economic activity.

The study also pointed to various government interventions that were timed and focused on where needed. Delayed or inadequate financial interventions and insufficient diversification of the impact on these regions kept the impact on GRDP weak or inconsistent. On the contrary, those regions gaining a balanced backing of capital investment, social services and revenue mobilization registered more stable and robust economic stabilization and recovery paths.

More generally, the research points to the necessity of adaptively changing, region tailored financial strategies that can adjust to both structural challenges and external shocks. For Ukraine to be able to develop further as a region and recover post war, strengthening of fiscal decentralization, transparency and raising the flexibility of regional budgetary planning will be crucial. This study provides valuable empirical evidence for public finance design towards balanced and sustainable growth in all Ukrainian regions, as the study is useful for policymakers and development practitioners as well as economists.

References

1. Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2024). Decoding task uncertainty: Moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics. Total Quality Management & Business Excellence, 35(7–8), 739–757.

2. Alhasnawi, M. Y., Said, R. M., Daud, Z. M., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9(4), 100161.

3. Azam, M., & Bouckaert, G. (2024). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: Empirical analysis of Indonesia. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 37(1), 25–47.

4. Bchennaty, B., Nauman Khan, M., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). Appraising the role of strategic control in financial performance: The mediating effect of the resource allocation process-the case of the ministry of finance-north lebanon. International Journal of Financial Studies, 12(3), 90.

5. Canavire-Bacarreza, G., Martinez-Vazquez, J., & Yedgenov, B. (2020). Identifying and disentangling the impact of fiscal decentralization on economic growth. World Development, 127, 104742

6. Douglas, S., & Overmans, T. (2020). Public value budgeting: Propositions for the future of budgeting. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 32(4), 623–637.

7. Drepin, A. V. (2021). Formation of local budgets in the system of socio-economic development (Doctoral dissertation, Kyiv National University of Trade and Economics). [Specialty 072 "Finance, Banking and Insurance"]. [in Ukrainian]

8. Felix Júnior, L. A., Costa, W. P. L. B. D., Guimarães, L. G. D. A., Pereira, G. R. B., & El-Aouar, W. A. (2020). Social participation in the definition of budgetary instruments. Transforming Government: People, Process and Policy, 14(5), 737–755.

9. IMF. (2024). Global Financial Stability Report. https://data.imf.org/?sk=388dfa60-1d26-4ade-b505-a05a558d9a42

10. Khalaf, L., Kouki, R., & Algebaly, E. A. M. (2023). The bidirectional relationship between MFIs' financial and social performance: Sustainability and outreach perspective. Cogent Economics & Finance, 11(1), 2173123.

11. Khoo, S. V., Rahman, N. H. A., & Kamil, N. L. M. (2024). An evaluation of the influence of budgeting process on budget performance in Malaysia. Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal, 27(1), 31–44.

12. Koldovskiy, A. (2024). Strategic infrastructure transformation: Revolutionizing financial sector management for enhanced success. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 5(2024), 323–332. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332

13. Korotun V., Kaneva T., Drepin A., Levaieva L., Kucherenko S. (2020). The impact of fiscal decentralization on economic growth in Central and Eastern Europe. European Journal of Sustainable Development, 9 (3). 215-227.

14. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Official website. https://www.mof.gov.ua/uk (Accessed: April 5, 2025) [in Ukrainian]

15. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2025). Official website. https://www.msp.gov.ua/ (Accessed: April 5, 2025) [in Ukrainian]

16. Prokopenko, O., Koldovskiy, A., Khalilova, M., Orazbayeva, A., & Machado, J. (2024). Development of Blockchain Technology in Financial Accounting. Computation, 12(12), 250. https://doi.org/10.3390/computation12120250

17. Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Babenko, K., & Subačienė, R. (2025a). The impact of financial regulation on financial control efficiency: A comparative analysis of economies. Accounting and Financial Control, 6(1), 13–24. https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.02

18. Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Hordiienko, V., Yurynets, O., Abu Khalaf, B., & Ktit, M. (2025b). Technology adoption in government management: Public sector transformation analysis. Journal of Governance & Regulation, 14(1), 150–160. https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14

19. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Official website. https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed: April 5, 2025) [in Ukrainian]

20. World bank. (2024). The World Development Indicators. https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025
Прийнята до публікації 23.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 353.1 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-84-97

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ І РИНОК ПРАЦІ БРАЗИЛЬСЬКОЇ ЕМІГРАЦІЇ

Гоголь Т. В., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
e-mail: tgogol@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7830-2936

Анотація. *Розглянуто особливості історичного розвитку еміграційних процесів у Федеративній Республіці Бразилія за останнє століття. Метою статті є: виявлення закономірностей та визначення пріоритетних напрямів розвитку, соціокультурних наслідків міграційних процесів, розкриття зв'язку еміграції, міграційної політики, економічних та інтеграційних процесів в умовах трансформації регіональних ринків праці. Встановлено, що еміграційні процеси за змістом, причинами та наслідками мають джерела та різні форми прояву майже у всіх сферах життєдіяльності людини і суспільства. Здійснено аналіз основних потоків та частки бразильських емігрантів, рівня їх освіти, показників ринку праці та розподілу зайнятості за професіями. На думку авторки, дослідження особливостей історичного розвитку еміграційних процесів у Бразилії дозволяє краще зрозуміти роль цієї країни у міжнародних міграційних відносинах на сучасному етапі та удосконалювати регулювання міграційних процесів та відповідної державної політики в Україні.*
Ключові слова: *чисельність населення; публічна політика; міжнародна міграція; формування ринку праці; бразильська еміграційна політика.*

SOCIO-ECONOMIC PROFILE AND LABOR MARKET OF BRAZILIAN EMIGRATION

Hohol Tetiana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Department of Public Administration and Governance, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
e-mail: tgogol@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7830-2936

Abstract. *The article examines some features of the historical development of emigration processes in the Federative Republic of Brazil over the last century. The purpose of the article is to: identify patterns and determine priority areas of development, socio-cultural consequences of migration processes, reveal the connection between emigration, migration policy, economic and integration processes in the context of the transformation of regional labor markets. In the course of the research, the evolution of theoretical approaches to the study of migration policy, migration processes, in the context of state policy, the influence of which determines the dynamics of the scale, directions, and intensity of migration, is examined. The article assesses socio-demographic characteristics, focusing on their historical significance, institutional prerequisites, current potential and prospects in the context of globalization challenges. It has been established that emigration processes, in terms of content, causes and consequences, have sources and various forms of manifestation in almost all spheres of human and social life, are studied in different contexts and at different levels and largely determine the directions and nature of external migration movements. The openness or closeness of migration policy affects the number of migrants, their characteristics and integration results. An analysis of the main flows and shares of Brazilian emigrants, their level of education, labor market indicators and the distribution of employment by profession in OECD countries and selected areas outside the OECD has been carried out. Relevant recommendations are also outlined for promoting a more effective and scientifically sound migration policy. In the author's opinion, these features allow us to better understand the role of the country in international migration relations at the present stage.*
Keywords: *population; public policy; international migration; formation of the labor market; Brazilian emigration policy.*

JEL Classification: F 220

Постановка проблеми. Невід'ємною складовою розвитку глобалізованого світу стали процеси міжнародної міграції населення. За оцінками Міжнародної організації з міграції, кількість міжнародних мігрантів у всьому світі становить майже 272 млн. осіб, що становить 3,5% населення світу. Багато факторів сприяють ініціації та продовженню (вимушеної чи добровільної) міграції до країн призначення і впливають на інтеграцію мігрантів у суспільствах призначення. Міграція та динаміка інтеграції мігрантів виникають як взаємодія між структурними факторами (наприклад, економічним контекстом і політикою), формальними й неформальними інститутами та індивідуальними агентствами (наприклад, людським і соціальним капіталом) [1].

Наростанню обсягів міжнародних міграційних переміщень трудових ресурсів та змін їх сутнісних характеристик сприяє насамперед активний розвиток глобалізаційних процесів. Постійне зростання масштабів міжнародної міграції, залучення в неї все нових і нових верств населення та країн робить актуальним дослідження міжнародної міграції робочої сили, як однієї з форм міжнародних економічних відносин, та її впливу на соціально-економічний розвиток як світового господарства, так і окремої країни. Дослідження формування міграційної політики, як особливого виду політико-управлінської діяльності на стику соціально-економічної, демографічної, культурної, політичної життєдіяльності суспільства, та сучасних особливостей її реалізації у Федеративній Республіці Бразилія, зумовлене тим, що ця країна є активним учасником міжнародних міграційних процесів. За таких обставин актуальним і важливим є оцінювання міграційного потенціалу населення, дослідження мотивації, тенденцій і перспектив міжнародної міграції, інтеграційних викликів.

У різні моменти історії Бразилія приймала різні хвилі іммігрантів. Однак починаючи з другої половини 1980-х років відбувається еміграційна хвиля, тобто бразильці різних соціально-економічних рівнів почали емігрувати в інші країни в пошуках більш сприятливих економічних можливостей. Висока інфляція та низькі темпи економічного зростання у 1980-х роках, відомі як «втрачене десятиліття», а потім невдала ліберальна економічна політика уряду в 1990-х роках призвела до того, що навіть освічені бразильці могли заробляти більше грошей, виконуючи низько кваліфіковану роботу за кордоном.

Саме міграція трудових ресурсів за межі національних держав є важливим глобалізаційним викликом у суспільному розвитку. Протягом наступних трьох десятиліть бразильці з усіх верств суспільства почали емігрувати до інших країн у пошуках економічних можливостей. Чисельні еміграційні потоки призводять до вимивання найбільш цінного людського потенціалу за межі країни, спричинюють демографічні втрати й низку соціальних та економічних проблем. Однак уряд Бразилії не проводив конкретної політики, яка б перешкоджала цьому процесу еміграції або його заохочувала. Тому важливо ідентифікувати та проаналізувати фактори і мотиваційні чинники зовнішньої міграції економічно активного населення.

Аналіз факторів, що були визначальними для актуальної еміграційної ситуації, надає можливість прогнозувати її подальший розвиток, тобто формувати гіпотези щодо міграційної поведінки населення. Міграційний прогноз слід зіставляти із прогнозом соціально-економічного розвитку, прогнозом чисельності населення, зокрема працездатного віку. Дослідження включає бази даних Організації економічного співробітництва та розвитку, Порталу міграційних даних, Бразильського інституту географії та статистики щодо міжнародної міграційної політики та індекси міграційної політики.

В якості методу дослідження було використано систематичний огляд літератури. У дослідженні застосовуються комбіновані методи описового та порівняльного аналізу баз даних та показників міграційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові теорії міграції населення здебільшого аналізують міграційні процеси та прагнуть їх пояснити за допомогою макроекономічних чинників на рівні суспільства загалом, окремої держави, групи країн, та їх впливу на рівні особи, сім'ї, домогосподарства. Теорії мікрорівня здебільшого фокусують свою увагу на моделях прийняття рішень, пов'язаних із міграцією.

У дослідженнях О. Т. Риндзак відстежено еволюцію теоретичних підходів до вивчення міграційної політики. Автором проведено систематизацію основних міграційних теорій та визначено, що причини міграції пояснюються: теорією «законів міграції» (засновник теорії Е. Г. Равенштейн); теорією «притягування-виштовхування» (Г. Джером, Е. Лі), яка визначає чинники, що пояснюють міграцію населення; неокласичною (макрорівневою) теорією, яка пояснює причини міграції на макроекономічному рівні (представники теорії Г. Раніс, Дж. Харріс, Дж. Фей); неокласичною (мікрорівневою) теорією (Л. Сьястад, М. Тодаро, Дж. Борджас та ін.), яка пояснює причини міграції фокусуванням уваги на постійній трудовій міграції окремих осіб; новою економікою трудової міграції (О. Старк, Д. Блум, Е. Тейлор), яка доводить, що рішення про міграцію приймаються не окремими індивідами, а домогосподарством та підкреслює наявність на макрорівні взаємозв'язку міжнародної трудової міграції і розвитку країни; концепцією людського капіталу (Л. С'яастад, Г. Беккер, Т. Шульц, Дж. Мінцер, А. Хансен), що обґрунтовує важливість індивідуальних характеристик особистості у міграційних процесах; теорією «міграційних мереж» (А. Сіммонс, Ф. Хьюго, Е. Тейлор, Д. Гурак), яка пояснює, що існування міжособистісних родинних чи приятельських зв'язків між мігрантами підвищує ймовірність міжнародного

руху; інституційною теорією, в якій вчені роблять висновок, що з розвитком організацій, спрямованих на підтримку, супровід і сприяння міжнародному руху, потоки міжнародних мігрантів дедалі більше інституціоналізуються; теорією Кумулятивної причинності (К. Г. Мюрдаль); теорією сегментованого ринку праці, представники якої (П. Дорінгер, М. Піоре, М. Хехтер, С. Ліберзон та ін.) розглядають міжнародну трудову міграцію як результат дії попиту на іноземну робочу силу; теорією світових систем, розробники якої (І. Валлерстайн, Е. Петрас, М. Кастелс, С. Сассен) пов'язують витоки міжнародної міграції зі структурою світового ринку; теорією світового ринку праці (Дж. Борхас, Дж. Джонсон), яка розглядає міграцію на глобальному рівні; теорією міграційних систем (Р. Е. Білсборроу, М. М. Крітц, Г. Злотнік, Д. ван де Каа, Д. Массей), розробка якої будується на узагальненні, що ґрунтується на відомих теоріях міграції і певним чином об'єднує їх; синтетичною теорією (Д. С. Массей), що визнає міжнародну міграцію невід'ємною частиною глобальної економічної інтеграції; концепцією глобального міграційного менеджменту (Б. Гош), яка ґрунтується на тезі, що добре керована міграція може бути позитивною для всіх – країн походження, країн призначення та для самих мігрантів, – а також відзначає вплив міжнародних організацій на формування міграційної політики [2]. Розглянуті теорії по-різному підходять до пояснення природи, причин міграції населення, пропонують різні способи державного впливу на міграційні процеси та, попри певні суперечності, деякою мірою доповнюють одна одну.

Мета дослідження. Дослідження фокусується на вивченні реалізації еміграційної політики Бразилії в умовах інтеграційних процесів. Метою статті є: виявлення закономірностей та визначення пріоритетних напрямів розвитку, соціокультурних наслідків міграційних процесів, розкриття зв'язку еміграції, міграційної політики, економічних та інтеграційних процесів в умовах трансформації регіональних ринків праці.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: визначення основних характеристик розвитку соціально-демографічного потенціалу постійного населення відповідно до основних регіонів; дослідження міграційної активності населення; дослідження мотивації зовнішньої міграції населення та виявлення основних перешкод інтеграції громадян за кордоном; соціально-економічна захищеність мігрантів: загальнонаціональний та регіональний вимір. Для цього важливо визначити мотиви міграції, спрогнозувати масштаби й основні напрямки міграційних рухів. У цій роботі розглядаються ці та інші питання за допомогою відповідних інструментів дослідження, зокрема, порівняльного та описового аналізу. Отже, дослідження потенційної міграційної активності населення є основою для розробки адекватних механізмів, здатних впливати на міграційну поведінку населення.

Основний матеріал. *Соціально-демографічні характеристики.* Чисельність населення земної кулі збільшується, проте особливістю останніх світових тенденцій і значною проблемою є нерівномірність зміни чисельності населення за окремими регіонами. Якщо у країнах Африки, Азії та Південної Америки зберігаються високі темпи приросту, то для країн Європи характерний низький приріст. У 48 країнах і регіонах, що становить 10% населення світу в 2024 році, чисельність населення досягне піку між 2025 і 2054 роками, до цієї групи належить Бразилія [3]. Дослідження проблем зміни чисельності, структури населення, ролі цих змін у соціально-економічному розвитку країни, а також дослідження їх причин і наслідків надзвичайно важливе для розуміння основних тенденцій, за якими живе та розвивається суспільство. За даними демографічного перепису 2022 року, населення Бразилії на базову дату становило 203 080 756 осіб. Серія бразильських переписів показала, що кількість постійного населення послідовно зростає і впродовж XX ст. збільшилася майже у десять разів (табл.1). Найбільше прискорення зростання населення Бразилії відбулося у 1950-х роках. У цей період населення Бразилії зросло на 34,9%, що в абсолютному вираженні відповідає 18 мільйонам жителів. Переважало міське населення з чисельністю 177 508 417 осіб, що становило 87,41% від загальної чисельності населення, тоді як 25 572 339 жителів проживали у сільській місцевості. У період з 2010 по 2022 рік рівень урбанізації варіювався від 84,36% до 87,41%, з позитивним відхиленням у 16 582 625 осіб у міських районах і втратою 4 257 668 осіб у сільській місцевості.

За офіційними оцінками та прогнозами населення, наведеними ООН, міжнародна міграція відіграватиме незначну роль у формуванні зміни населення на сукупному рівні певної групи. Населення Бразилії, найбільшої країни у групі та сьомої за чисельністю країни у світі у 2024 році, ймовірно, досягне піку на початку 2040-х років і складе близько 220 млн. людей. Після цього прогнозується, що населення Бразилії почне скорочуватися, впавши до 163 млн. осіб

до 2100 року. За прогнозами, наприкінці століття населення Бразилії буде на 26% менше, ніж на піку, і на 23% менше, ніж у 2024 році (із 92% ймовірністю, що чисельність населення скоротиться до 2100 року). Через це зменшення та швидке зростання населення інших країн Бразилія, ймовірно, побачить, що її позиція у рейтингу найбільш густонаселених країн світу впаде до 2100 року [3].

Таблиця 1

Динаміка чисельності населення та ступінь урбанізації 1872-2022 рр., осіб, %

Роки	Кількість постійного населення, *осіб*	Міське населення, *осіб*	Сільське населення, *осіб*	Ступінь урбанізації, *%*
01.08.1872	9 930 478	…	…	…
31.12.1890	14 333 915	…	…	…
31.12.1900	17 438 434	…	…	…
01.09.1920	30 635 605	…	…	…
01.09.1940	41 165 289	12 880 182	28 356 133	31,24
01.07.1950	51 941 767	18 782 891	33 161 506	36,16
01.09.1960	70 070 457	31 303 034	38 767 423	44,67
01.09.1970	93 139 037	52 084 984	41 054 053	55,92
01.09.1980	119 002 706	80 436 409	38 566 297	67,59
01.09.1991	146 825 475	110 990 990	35 834 485	75,59
01.08.2000	169 590 693	137 953 959	31 845 211	81,25
01.08.2010	190 755 799	160 925 792	29 830 007	84,36
01.08.2022	203 080 756	177 508 417	25 572 339	87,41

Джерело: складено авторкою за матеріалами [4; 5]

За офіційними оцінками та прогнозами населення, наведеними ООН, міжнародна міграція відіграватиме незначну роль у формуванні зміни населення на сукупному рівні певної групи. Населення Бразилії, найбільшої країни у групі та сьомої за чисельністю країни у світі у 2024 році, ймовірно, досягне піку на початку 2040-х років і складе близько 220 млн. людей. Після цього прогнозується, що населення Бразилії почне скорочуватися, впавши до 163 млн. осіб до 2100 року. За прогнозами, наприкінці століття населення Бразилії буде на 26% менше, ніж на піку, і на 23% менше, ніж у 2024 році (із 92% ймовірністю, що чисельність населення скоротиться до 2100 року). Через це зменшення та швидке зростання населення інших країн Бразилія, ймовірно, побачить, що її позиція у рейтингу найбільш густонаселених країн світу впаде до 2100 року [3].

Процес індустріалізації та урбанізації, який почався у Бразилії в середині XX-го століття, сприяв міграційним потокам із сільської місцевості у міські райони країни, з цього періоду почала знижуватися смертність населення в цілому по країні. У 1950 році у сільській місцевості проживали 63,8% від загальної кількості населення, що є типовою ситуацією для країни, економічна основа якої була зосереджена на сільськогосподарській діяльності. У наступному демографічному переписі 1960 року ця частка зменшилася до 55,3% від загальної чисельності населення, а вже у 1970 році кількість жителів у містах вперше перевищила кількість жителів у сільській місцевості. У 1970-х роках бразильське сільське населення вперше увійшло у фазу абсолютного спаду із середнім негативним щорічним темпом приросту 0,62%. Темпи приросту населення, яке проживає у містах, також знизилися, порівнюючи з попереднім періодом, – таке зниження сягало 4,44% на рік. Зменшення темпів зростання в основному було спричинене зниженням рівня народжуваності, а у випадку зменшення кількості населення у сільській місцевості – також через відтік мешканців із села. Рівень народжуваності знизився за цей період на 31,7% і 30,9% у міській та сільській місцевості відповідно.

Демографічний перепис 2000 року налічував 81,2% жителів, які проживали у містах. Наступний період 2000-2010 років є продовженням тенденції, яка спостерігалася з 1960-х років, коли бразильське населення зростало менш вираженими темпами, 1,17% на рік. Населення, яке живе у міських районах, почало зростати зі швидкістю 1,55%, а сільське

населення знизило темпи втрат до 0,65% на рік, що призвело до зменшення кількості жителів, які проживали у сільській місцевості між 2000 і 2010 роками, приблизно на 2 млн. осіб – половина від того, що спостерігалося у попередній період, – і, з цього значення, приблизно 60,0% були вихідцями з Південно-Східного регіону. Між демографічними переписами 2010 та 2022 років чисельність міського населення змінювалася, що становить позитивну варіацію 10,30%, тоді як кількість сільського населення показала негативну варіацію 14,27 %.

У період між 2010 і 2022 роками найбільша пропорційна зміна міського населення спостерігалася у Центрально-Західному регіоні (19,21%), за яким йдуть Північний регіон (16,78%) і Південний регіон (13,61%), Північно-Східний (9,34%) і Південно-Східний (7,27%) регіони (табл. 2).

Структура процесу урбанізації збереглася з вищим відсотком міського населення у Південно-Східному (94,45%) і Центрально-Західному (91,35%) регіонах, за якими йдуть Південний (88,27%), Північний (78,49%) і Північно-Східний (77,66%) регіони. Північний регіон показав найбільшу варіацію рівня урбанізації між 2022 та 2010 роками, збільшившись з 73,53% до 78,49% у 2022 році у міських районах.

Сільське населення вперше показало зменшення в усіх регіонах країни. У Північному регіоні, де в період з 2000 по 2010 роки зростання склало 8,07%, зараз воно втрачає 11,12%. Те ж саме відбулося у Центрально-Західному регіоні, де з 2000 по 2010 роки кількість сільського населення зросла на 2,03%, а з 2010 по 2022 роки – втрата на 10,55%. Інші регіони, які вже були на траєкторії втрати сільського населення між 2000 і 2010 роками, зберегли цю траєкторію: Південно-Східний регіон з 16,93%, Північно-Східний з 14,37% і Південний з 14,92% [5; 6].

Слід підкреслити, що із загальної втрати осіб у сільській місцевості 48,13% припадає на Північно-Східний регіон. Інформація з демографічного перепису 2022 року показала, що трьома найбільш густонаселеними регіонами залишаються Південно-Східний, Північно-Східний і Південний регіони (табл. 3).

Соціально-економічна та еміграційна ситуація у Бразилії.

Соціально-економічний розвиток цієї країни багато в чому визначався міграціями населення. Масштабна еміграція бразильців є відносно недавнім явищем. Із країни, яка зазвичай приймає іммігрантів, починаючи з 1980-х рр., Бразилія стала важливим регіоном походження міжнародних емігрантів.

За три десятиліття (1980-2010-х років) Бразилія перетворилася з країни призначення на країну походження. Цьому значно сприяли економічні кризи 1980-1990-х років. Згідно з останнім переписом, понад 670 тис. бразильців проживали за кордоном. Оцінки кількості бразильців, які живуть за кордоном, відрізняються від одного джерела до іншого, на додачу до того факту, що у кожній оцінці зазвичай є діапазон величиною до мільйонів осіб. За даними Міністерства закордонних справ (Itamaraty), кількість бразильців, які проживають за кордоном, становила від 2 до 3,7 млн. осіб у 2008 році. За даними Міжнародної організації з міграції (OIM), кількість бразильців, які проживають за кордоном, коливається від 1 до 3 млн. осіб. Основними пунктами призначення бразильських емігрантів є США, Японія та деякі країни Південної Америки, зокрема Парагвай, меншою мірою країни Європейського Союзу. Згідно з оцінками Відділу народонаселення ООН на середину 2020 року, бразильці також проживають в Японії (205 тис. осіб), Португалії (154 тис. осіб), Італії та Іспанії (приблизно по 133 тис. осіб у кожній). Сусіди Бразилії – Парагвай (80 тис. осіб) та Аргентина (49 тис. осіб) – прийняли найбільшу кількість бразильських мігрантів у Південній Америці [7].

Зазначені показники встановлено на основі даних посольств Бразилії за кордоном [8]. Проте визначення справжньої кількості мігрантів через адміністративні записи неможливо, оскільки є проблема в оцінці кількості бразильців, які проживають за кордоном, а також кількості населення, яке в'їжджає у країну та виїжджає з неї. Це пов'язано з тим, що значна частина цих міграційних потоків, як іммігрантів, так і емігрантів, складаються з тих, хто умовно називається «нелегалами». Деякі оцінки показують, що понад 60% бразильських емігрантів до Сполучених Штатів прибули до цієї країни нелегально. Труднощі з отриманням туристичних віз спричинили зменшення кількості бразильців, які емігрували, проте все більше бразильців почали отримувати туристичні візи до Мексики, які уряд Мексики запровадив у грудні 2021 року; потім вони намагаються потрапити до США через мексиканський кордон. Незважаючи на запроваджені заходи, кількість перетинів кордону бразильцями продовжувала зростати.

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

Таблиця 2

Зміна чисельності постійного населення, відповідно до основних регіонів, 1950-2022 рр.

Основні регіони/роки	Зростання населення, %									
	1950-1960	1960-1970	1970-1980	1980-1991	1991-2000	2010-2020			2022-2010	
						всього	місто	село	всього	місто	село
Загалом по Бразилії	34,90	32,90	27,80	23,40	15,50	12,34	16,65	-6,33	6,46	10,30	-14,27
Північний	39,70	40,70	63,20	51,50	28,54	22,97	29,40	8,07	9,39	16,78	-11,12
Північно-Східний	23,30	26,70	23,80	22,10	12,23	11,19	17,73	-3,42	2,97	9,34	-14,37
Південно-Східний	35,80	30,10	29,80	21,30	15,23	10,98	13,95	-17,41	5,57	7,28	-16,93
Південний	50,00	40,40	15,40	16,30	13,38	9,08	14,46	-13,78	9,31	13,61	-14,92
Центрально-Західний	70,00	72,40	48,70	38,50	23,22	20,81	23,68	2,03	15,87	19,21	-10,55

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5; 6]

Таблиця 3

Відносна частка постійного населення основних регіонів (%)

Основні регіони/роки	Відносна частка (%)											
	1950	1960	1970	1980	1991	2000	2010			2022		
							всього	місто	село	всього	місто	село
Загалом по Бразилії	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Північний	3,53	3,66	3,87	5,56	6,83	7,60	8,3	7,2	14,1	8,6	7,7	14,6
Північно-Східний	34,64	31,66	30,18	29,25	28,94	28,12	27,8	24,1	47,8	26,9	23,9	47,8
Південно-Східний	43,41	43,71	42,79	43,47	42,73	42,63	42,1	46,4	19,0	41,8	45,1	18,4
Південний	15,09	16,77	17,71	15,99	15,07	14,79	14,3	14,5	13,8	14,7	14,9	13,7
Центрально-Західний	3,33	4,20	5,45	5,72	6,42	6,85	7,5	7,5	5,3	8,0	8,4	5,5

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5; 6]

Згідно з даними Бюро перепису населення США 2019 року, у Сполучених Штатах проживає найбільша кількість бразильських іммігрантів у світі. Станом на 2019 рік бразильці становили трохи більше 1% від 44,9 млн. іммігрантів у Сполучених Штатах, продовжуючи

схему міграції, яка почалася у 1980 році, коли у Сполучених Штатах проживала 41 тис. осіб бразильських іммігрантів. До 1990 року така цифра подвоїлася і на початок століття досягла 212 тис. осіб, а за наступні два десятиліття знову подвоїлася (502 тис. осіб) [7]. Для багатьох емігрантів із Бразилії характерна циклічна міграція, вони розглядали своє перебування у США як тимчасове. Станом на 2019 рік лише 35% бразильських іммігрантів стали громадянами США, порівнюючи з 52% загального населення, народженого за кордоном. Такий низький рівень отримання громадянства частково є відображенням недавнього прибуття бразильців: 47% приїхали у 2010 році або пізніше [7].

Еміграція бразильців до інших країн, таких як США, Японія та Португалія, почалася у другій половині 1980-х років і продовжує зростати. Ці країни призначення також є країнами походження для іммігрантів у регіоні. Існують відмінності у різних рівнях освіти цих двох категорій мігрантів (табл. 4), найкращим відображенням таких процесів є Бразилія: емігранти з країни мають відносно низький рівень освіти, тоді як іммігранти, які оселилися у Бразилії, часто мають вищу освіту, особливо якщо вони народилися у країні ОЕСР (Португалія, 14%; Іспанія, 25%; Італія та США, 29%) [9].

Також є велика різниця в освітньому рівні серед бразильських емігрантів. Рівень освіти бразильців, які зараз перебувають у Парагваї, як правило, низький, середній рівень освіти спостерігається у європейських країнах та Японії, а високий – у Сполучених Штатах.

Частка бразильських емігрантів у 2000 році, віком від 25 років, із повною середньою або вищою освітою у Сполучених Штатах становила 62% - 100%, у європейських країнах та Японії 46% - 62%, у Парагваї – до 46%.

У порівнянні із загальним дорослим населенням, народженим за кордоном і у США, бразильські іммігранти мають вищий рівень освіти. У 2019 році 44% дорослих бразильських іммігрантів (віком 25 років і старше) мали ступінь бакалавра або вищу; близько 14 тис. студентів з Бразилії були зараховані до вищих навчальних закладів США у 2020-2021 навчальному році.

З 1960-х до 1970-х років близько 200 тис. бразильців переїхали до сусідніх країн, особливо до Парагваю та Аргентини (табл. 5). Протягом цього періоду, незважаючи на те, що бразильська економіка переживала швидке зростання, інші країни Латинської Америки вважалися такими, що пропонують кращі економічні можливості, які не обов'язково доступні всередині країни.

Міжнародна міграція є спільною відповідальністю урядів країн еміграції та імміграції, адже дії, вжиті одним урядом, матимуть наслідки по обидва боки кордону та можуть справді призвести до небажаних наслідків для уряду, який вжив початкові дії. Бразильська міграція до Парагваю почалася у 1960-х роках. У Південній Америці сильна еміграція бразильців до районів Парагваю, таких як Сьюдад-дель-Есте, призвела до створення спеціального терміну для населення, пов'язаного з обома країнами – Brasiguayos. Ці емігранти (відомі як Brasiguayos) зазвичай є землевласниками у прикордонних з Парагваєм регіонах. Влада Парагваю, наприклад, може запропонувати консульський захист своєму співвітчизнику в Аргентині, але умови його перебування за кордоном будуть регулюватися владою Аргентини. Крім того, всі країни все більше стають країнами еміграції, імміграції, циркулярної або зворотної міграції та транзитної міграції.

Пропорції можуть суттєво відрізнятися, але багато країн Латинської Америки й Карибського басейну та ОЕСР однаково стурбовані проблемою імміграції [10]. Бразильські емігранти в інші країни Латинської Америки – це переважно селяни, які поселяються у прикордонних районах Уругваю, Аргентини, Парагваю та Венесуели. Однак загалом чисельність бразильського населення в цих та інших країнах Латинської Америки скоротилася з початку 1990-х років. Колишні бразильські емігранти повертаються з інших країн Південної Америки, за винятком Парагваю, який продовжує залучати бразильців до роботи у сільському господарстві.

Бразилія, найбільша економіка Латинської Америки, є активним партнером ОЕСР з 1990-х років, країну запрошують на всі засідання ОЕСР на міністерському рівні з 1999 року. Бразилія є ключовим партнером ОЕСР з 2007 року разом із Китаєм, Індією, Індонезією та Південною Африкою, а у 2022 році вона стала кандидатом на вступ до ОЕСР. Бразилія все ще має найнижчий рівень еміграції, де менше 1% населення проживає у країні ОЕСР.

Таблиця 4

Емігрантське населення: особи і рівень їх освіти, які народилися у Бразилії

та проживають за кордоном, *осіб*

Населення віком 15+	2000 рік						2005-2006 роки				2010-2011 роки					
	Усі напрями			країни ОЕСР			країни ОЕСР				Усі напрями			країни ОЕСР		
	чоловіки	жінки	разом	чоловіки	жінки	разом	чоловіки	жінки	разом		чоловіки	жінки	разом	чоловіки	жінки	разом
Емігрантське населення (тис.)	326,5	376,0	702,5	255,2	299,6	554,8	407,1	460,1	867,2		499,5	654,8	1154,3	439,3	586,7	1026,0
Нещодавні емігранти (тис.)	…	…	…	56,7	73,0	129,7	133,2	148,1	281,3		…	…	…	94,3	144,4	238,7
15-24 (%)	22,2	19,3	20,6	23,4	19,7	21,4	20,1	16,9	18.4		17,3	13,8	15,3	18,0	14,0	15,7
25-64 (%)	73,5	74,3	73,9	73,5	75,1	74,4	77,6	78,7	78.2		79,2	81,2	80,3	79,5	81,9	80,8
65+ (%)	4,3	6,4	5,4	3,0	5,2	4,2	2,3	4,3	3.4		3,5	5,1	4,4	2,5	4,1	3,4
Малоосвічені (%)	41,6	40,1	40,8	32,0	31,9	31,9	30,6	28,9	29.7		36,1	33,8	34,8	30,4	29,4	29,8
З вищою освітою (%)	22,1	24,3	23,3	26,2	28,1	27,2	26,4	29,8	28.2		25,7	29,4	27,8	28,0	31,5	30,0
Загальний рівень еміграції (%)	0,5	0,6	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6	0,7	0.6		0,7	0,9	0,8	0,6	0,8	0,7
Показники еміграції високоосвіченого населення (%)	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8	1,8	2,7	2,7	2.7		2,6	2,8	2,7	2,5	2,7	2,6

Джерело: складено авторкою за матеріалами [9; 11]

Так, наприклад, після століть, коли Бразилія була країною призначення для португальців, Португалія тепер, помінявшись ролями, є однією з країн призначення для бразильської спільноти, будучи домівкою для найбільшого кластеру в Європі. У цій країні столиця Лісабон є кращим місцем для бразильських емігрантів. Міграція з Бразилії до Португалії була незначною до 1980-х років. Міграція до цієї країни коріниться в історичних відносинах та двосторонніх зв'язках. Перша міграційна хвиля охоплювала період з 1980 по 1998 роки і

складалася переважно з кваліфікованих працівників, які тікали від диктатури та економічних проблем. Мігрантами першої хвилі були представники вищих класів бразильського суспільства, які легко інтегрувалися в економічну та соціальну структури Португалії. Друга хвиля міграції була значно інтенсивніша за першу. Представники другої хвилі потрапили до Португалії з туристичними візами, однак, коли термін дії цих віз закінчився, вони стали нелегалами. Іммігранти часто не легалізувалися, оскільки були переконані, що міграційна мережа допоможе їм у вирішенні низки питань, чи то йдеться про працевлаштування, житло тощо і, згодом, вони повернуться до Бразилії як тільки досягнуть економічних цілей у Португалії. Період від 2007 року по сьогодні – це період третьої хвилі міграції з Бразилії до Португалії, який характеризується фемінізацією міграційного процесу [12].

Бразильці у Португалії зазвичай працюють у сфері обслуговування та будівництва. Незважаючи на те, що це роботи низької кваліфікації, а більшість іммігрантів з Бразилії мають середню або вищу освіту (близько 80%), соціологи не виявили незадоволення роботою, що, напевно, можна пояснити заробітною платою, яка значно вища від тієї, яку б вони отримували вдома, у Бразилії, що слугує певною компенсацією можливого незадоволення [12].

Економічні вигоди від міжнародної мобільності робочої сили, безумовно, величезні, а потенційні вигоди від подальшої лібералізації ще більші, як стверджується в цьому Outlook (2009). Мігранти отримують надзвичайні доходи, порівнюючи з доходами тих працівників, які залишаються вдома. Країни походження виграють від надходження грошових переказів і можуть отримати вигоду від збільшення заробітків для низькокваліфікованих працівників (навіть визнаючи занепокоєння щодо «відтоку мізків»). Країни призначення отримують вигоду від підвищення ефективності на ринках праці та збільшення бюджетних надходжень, що часто компенсує зростаючий тягар від старіння населення.

Ринок праці бразильських еміграційних потоків найкраще проаналізувати як ряд специфічних підсистем відповідно до країни призначення та соціально-історичного контексту. У таблиці 5 показано професійний профіль бразильців, які проживають у країнах ОЕСР та вибраних напрямах поза ОЕСР. Між ними є чіткі відмінності. Хоча демографічні обставини, що лежать в основі дивідендів, сприяють швидкому економічному зростанню на душу населення, отримання максимальної потенційної вигоди вимагає достатніх покращень у сфері освіти (табл. 6), охорони здоров'я, гендерної рівності та прибуткової роботи.

У той час як основна маса іммігрантів в Японії та Парагваї зосереджена в декількох видах діяльності, бразильці у Сполучених Штатах охоплюють ширший спектр секторів.

Міграція до США стала привабливою для цієї спільноти у 1980-х роках, оскільки мігранти шукали вигідні економічні можливості. Зі створенням еміграційного маршруту Нью-Йорк і Бостон стали епіцентром діаспори країни, оскільки вони є консульствами з найбільшою кількістю зареєстрованих бразильців у північноамериканській країні.

Грошові перекази отримані від заробітчан покращують умови життя сімей мігрантів, сприяють скороченню бідності та підвищують купівельну спроможність населення. Бразилія є важливою країною-одержувачем грошових переказів в абсолютному вираженні. Дані Міграційного порталу [14] свідчать про доволі динамічний розвиток обсягів грошових переказів. Надходження фінансових ресурсів через грошові перекази працівників-емігрантів до Бразилії у 2007 р. складали 2 809 млн. дол. США (0,21% ВВП), відтік грошових переказів становив 514 млн. дол. США (менше 0,04% ВВП). У 2022 р. отримані особисті грошові перекази досягли 0,3% ВВП або 5856 млн. дол. США. Одержувачами грошових переказів у Бразилії були переважно сім'ї з низькими та середніми доходами та з відносно низьким рівнем освіти. Майже половина, тобто 46%, грошових ресурсів витрачалася на споживання; менші, але також значні суми були спрямовані на освіту (13%) та комерційні інвестиції (10%) [15]. Спільна ініціатива SEBRAE (Бразильська служба підтримки мікро- та малого бізнесу), IDB та BD (Бразильська асоціація Dekassegui) сприяє інвестуванню грошових переказів у продуктивну діяльність. Програма Dekassegui Entrepreneur Program спрямована на розвиток підприємницького потенціалу бразильців у Японії (або тих, хто повертається з Японії), надаючи освітню та технічну підтримку новачкам бізнесу [10].

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

Таблиця 5

Основні напрями та частка бразильських емігрантів у країнах ОЕСР і вибрані напрямки поза ОЕСР

Населення 15+	2000 р.	2005-2006 рр.						2010-2011 рр.					
	Всього	Всього		Недавні емігранти	Жінки	З вищою освітою	15-24 роки	Всього		Недавні емігранти	Жінки	З вищою освітою	15-24 роки
	тис.	тис.	%	%	%	%	%	тис.	%	%	%	%	%
Сполучені Штати Америки	199,6	340,1	39,2	35,2	51,2	33,0	16,7	337,3	29,2	15,2	53,3	35,2	14,9
Японія	157,9	179,8	20,7	…	44,4	19,1	21,0	122,4	10,6	…	45,5	9,8	16,9
Португалія	45,2	90,9	10,5	64,9	54,2	14,1	18,3	125,5	10,9	37,8	58,7	15,4	16,3
Іспанія	29,3	66,6	7,7	73,9	62,5	20,3	16,2	91,2	7,9	41,8	63,2	22,8	14,5
Італія	34,8	43,3	5,0	26,6	65,9	14,1	17,5	75,7	6,6	25,3	68,3	16,6	17,4
Парагвай	73,7							72,6	6,3	…	47,5	2,3	11,1
Велика Британія	14,0	34,6	4,0	66,7	46,9	53,6	21,3	48,3	4,2	53,6	55,5	57,1	12,2
Франція	13,1	24,4	2,8	30,9	61,9	40,6	29,3	48,3	4,2	31,1	56,8	26,8	25,1
Німеччина	…	…	…	…	…	…	…	38,2	3,3	20,4	73,7	34,5	12,1
Аргентина	32,2	…	…	…	…	…	…	32,6	2,8	…	61,2	11,2	11,4
Швейцарія	13,0	17,8	2,1	56,3	77,6	29,5	14,3	…	…	…	…	…	…
Канада	12,5	16,8	1,9	30,7	54,8	57,0	14,2	…	…	…	…	…	…
Нідерланди	2,1	9,8	1,1	20,8	69,3	30,3	22,9	…	…	…	…	…	…

Джерело: складено авторкою за матеріалами [13]

Таблиця 6

Показники ринку праці осіб, народжених у Бразилії, які проживають у країнах ОЕСР, *осіб, %*

Населення 15-64 років		2000			2005-2006			2010-2011		
		чоловіки	жінки	разом	чоловіки	жінки	разом	чоловіки	жінки	разом
Рівень зайнятості населення (%)		74,0	53,4	62,3	81,7	62,0	70,9	75,5	57,3	65,1
Рівень безробіття (%)		6,0	11,4	8,7	7,0	11,2	9,1	10,8	16,8	13,9
Рівень участі (%)		78,8	60,3	68,2	87,9	69,8	78,0	84,6	68,9	75,7
Всього зайнятих (тис. осіб)		116,7	111,4	228,1	239,3	220,3	459,7	314,9	317,2	632,1
Рівень зайнятості серед осіб з вищою освітою (%)		81,2	60,8	69,2	90,4	72,9	80,3	84,1	63,6	71,7
Рівень безробіття серед осіб з вищою освітою (%)		4,3	8,9	6,7	7,0	9,1	8,1	6,6	12,5	9,9
Особи з вищою освітою на роботах з низькою та середньою кваліфікацією (%)		31,7	40,5	36,2	42,7	48,0	45,5	…	…	42,1
Зайняті з вищою освітою (тис. осіб)		38,6	40,8	79,4	70,4	76,6	147,0	95,5	109,8	205,2
Розподіл зайнятості за професіями (%), населення 15+	Професії високої кваліфікації	…	…	…	…	…	…	26,5	25,1	26,6
	Правознавці, вищі посадові особи та керівники	11,2	6,9	9,0	7,4	6,0	6,7	…	…	…
	Професіонали	16,3	15,9	16,1	11,1	9,0	10,0	…	…	…
	Фахівці з медико-біологічних наук	2,1	2,7	2,4	1,5	1,6	1,5	…	…	6,4
	Педагогічні працівники	2,4	4,3	3,4	1,9	3,4	2,7	…	…	9,6
	Технічні та допоміжні спеціалісти	13,0	14,4	13,7	10,1	10,1	10,1	…	…	…
	Службовці	5,1	12,9	9,1	3,5	8,9	6,3	…	…	…
	Працівники сфери послуг, магазинів і ринків	11,9	24,5	18,3	14,4	31,0	23,0	…	…	…
	Кваліфіковані працівники сільського та рибного господарства	1,1	1,0	1,1	2,0	1,4	1,7	…	…	…
	Ремісники та працівники суміжних професій	21,6	3,1	12,1	21,8	3,5	12,3	…	…	…
	Оператори та монтажники установокі машин	7,8	2,7	5,2	9,4	1,5	5,3	…	…	…
	Професії середньої кваліфікації	…	…	…	…	…	…	67,1	61,1	62,8
	Професії без кваліфікації	11,8	18,5	15,3	19,4	28,4	24,1	6,5	13,8	10,6

Джерело: складено авторкою за матеріалами [13]

Бразильські еміграційні потоки мають ряд специфічних підсистем відповідно до країни призначення та соціально-історичного контексту. Професійний профіль зайнятих бразильців у трьох основних країнах: США, Японії та Парагваї має чіткі відмінності. Еміграція бразильців до Японії тісно пов'язана з попередніми потоками у протилежному напрямку та складається здебільшого з нащадків цих колишніх іммігрантів. Бразильські працівники в Японії (відомі як Dekasseguis) в'їжджають до країни легально через японські агентства з працевлаштування, що знаходяться у Бразилії, або використовуючи свої особисті зв'язки. Конкретне з'ясування сутності процесу міжнародної міграції робочої сили передбачає розгляд основних понять, які його характеризують. Ці поняття розкриваються насамперед у структурі населення за ознакою їх відношення до трудової діяльності. Основна маса бразильських іммігрантів в Японії зосереджена в таких видах діяльності, як виробництво (MANUF), з яких 88% є робітниками на виробництві, та у сфері громадських, соціальних та

персональних послуг (SSERV).

Серед бразильських емігрантів-чоловіків у Парагваї основним видом діяльності є сільське господарство та рибальство (AGRIC), оптова та роздрібна торгівля (TRADE), виробництво (MANUF), транспорт, зберігання та зв'язок (TRANS), тоді як домашнє обслуговування та торгівля особливо актуальні для жінок (HOUSE).

На відміну від бразильців у Парагваї та Японії, мігранти у Сполучених Штатах демонструють змішаний профіль зайнятості та охоплюють значно ширший спектр секторів – оптова та роздрібна торгівля (TRADE), готелі та ресторани (HOTEL), будівництво (CONST), охорона здоров'я та соціальна робота (HEALT), громадські, соціальні та персональні послуги (SSERV). Вищий освітній рівень бразильців у Сполучених Штатах, порівнюючи з іншими країнами, узгоджується зі збільшенням їхньої присутності у професійній діяльності, яка передбачає спеціальні знання та навички (майже 29% бразильців у країні). Понад 81% емігрантів до Сполучених Штатів мають повну середню або вищу освіту, а 39% мають університетську або еквівалентну технічну освіту [10].

Бразильський уряд зробив певні кроки для зміцнення своїх зв'язків із громадами за кордоном. Мережа Brasileiros no Mundo прагне покращити умови бразильців за кордоном через діалог з урядом Бразилії.

Отже, досліджуючи процеси міжнародної міграції, можна зробити висновок, що головний параметр, який визначає схильність до міграції – це бажання отримувати більшу оплату праці, а також вік мігрантів. Простежується зворотна залежність між віком людей та схильністю до міграції. Не менш важливим фактором міграції є сімейні обставини. Неодружені люди більш схильні до міграції, ніж одружені; наявність у сім'ї дітей шкільного віку знижує схильність до міграції. Третій важливий фактор міжнародної міграції – рівень освіти. Чим вищий рівень освіти (за інших рівних умов), тим більша вірогідність того, що людина мігруватиме. Четвертим визначальним фактором міграції є відстань до країни еміграції. Можна підкреслити, що схильність до міграції знаходиться в оберненій залежності від відстані, на яку людина має намір мігрувати, причому мігранти часто обирають маршрути, освоєні раніше їхніми родичами, друзями. Слід вказати і на психологічний фактор: чим більше відстань переміщення, тим психологічні втрати будуть більшими. П'ятий, не менш важливий визначальний фактор міграції – рівень безробіття у країні.

Погоджуючись з визначеними детермінантами міжнародної міграції робочої сили, слід розуміти суть факторів, які визначають особливості міграції робочої сили, та впливають на процес прийняття рішення емігрувати. Наприклад, у невеликих країнах, що розвиваються, еміграція може спричинити дефіцит кваліфікованих працівників. Тоді як у країнах призначення, великі притоки мігрантів можуть витіснити місцевих працівників з ринку праці, адже мігранти погоджуються на суттєво менші заробітні плати.

Висновки. Аналіз та врахування сучасних міграційних тенденцій масових міждержавних міграційних переміщень доводить, що урбанізація та міжнародна міграція є основними демографічними тенденціями формування нашого світу. Розуміння того, як такі тенденції, ймовірно, розвиватимуться у короткостроковій та довгостроковій перспективах, має вирішальне значення для планування більш інклюзивного, процвітаючого та сталого майбутнього у контексті відносної стабілізації населення.

Дослідження світових соціально-економічних процесів є важливою передумовою розуміння розвитку національних економік, розробки національної економічної стратегії та формування на цій основі адекватної міграційної політики. Процес організованого або стихійного переміщення працездатного населення з країни до країни, або міжнародна міграція людського капіталу, викликаний передусім причинами економічного характеру. Бразилія історично складається з іммігрантів, країна приймала людей з Європи, Азії та Африки. І цей рух ніколи не припинявся. Люди прибувають до країни щодня, і багато хто вирішує тут жити. Вплив міграційних компонентів на розвиток та стабільність цієї країни на початку XXI століття, як і протягом всього періоду з часу набуття нею статусу незалежної держави, був і залишається досить вагомим. Масштабна еміграція бразильців є відносно недавнім явищем і зумовлена нерівномірністю економічного розвитку країн, відмінностями в оплаті праці у різних країнах. Еміграція до США, Японії та Португалії почалася в другій половині 1980-х років і продовжує зростати. Зовнішня міграція у Бразилії характеризується еміграцією, тобто виїздом працездатного населення з країни перебування для довготривалого чи постійного проживання в іншу країну. Нині особливо важливим є те, що і у найближчій перспективі її вплив значно посилиться.

Участь України у світовому міграційному просторі розглядається як один із дуже важливих чинників формування власної національної політики, особливо у форс-мажорних умовах повномасштабного російського вторгнення у нашу країну. Це ставить перед державою завдання розробки ефективного механізму регулювання міграційних процесів та удосконалення відповідної державної політики. Високі рівні еміграції з країни сприяють зменшенню чисельності населення працездатного віку, потенційно підриваючи її можливість отримати вигоду від демографічного дивіденду. Для країн із високим рівнем еміграції мінімізація несприятливих рушійних сил і структурних факторів, які змушують людей покидати країну походження, і сприяння зворотній міграції могли б збільшити чисельність їхнього населення працездатного віку та розширити їх демографічне вікно можливостей. Однак це залежатиме від прогресу у створенні умов для здійснення людьми своїх особистих прагнень і ведення мирного, продуктивного та сталого життя у власній країні.

Список літератури

1. Yilmaz S., Solano G. Policy brief: Do migration policies work? Exploring the role of migration policies on migration and migrant integration dynamics. Leuven: HumMingBird project 870661 – H2020. 2022.
2. Риндзак О. Т. Міграційна політика в системі інтеграційних процесів України: дис. … д-ра екон. наук : 08.00.07. Вінниця, 2020. 453 с. (дата звернення 17.04.2025).
3. United Nations. World Population Prospects 2024: Summary of Results. UN DESA/ POP/2024/TR/NO. 9. New York: United Nations. 2024.
4. Panorama do Censo 2022. URL: https://censo2022.ibge.gov.br/ panorama/.
5. Sinopse preliminar do Censo Demográfico 2000. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Rio de Janeiro. 2000. V. 7, P. 1-1 – 5-5.
6. Censo Demográfico 2022 Malha de Setores Censitários. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE, Rio de Janeiro. 2024.
7. Jaret Waters & Jeanne Batalova. Brazilian Immigrants in the United States. Migration Information Source. August 4, 2022. URL: https://www.migrationpolicy.org/article/brazilian-immigrants-united-states/.
8. Oliveira Antonio Tadeu Ribeiro de; Oliveira Luiz Antonio Pinto de. Reflexões sobre os deslocamentos populacionais no Brasil. Estudos e análises. Informação demográfica e socioeconômica, IBGE. Rio de Janeiro. 2011. 103 p.
9. OECD. Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas 2015, OECD Publishing, Paris. 2015. URL: http://dx.doi.org/10.1787/ 9789264239845-en.
10. OECD. Latin American Economic Outlook 2010, OECD Publishing, Paris. 2009. URL: https://doi.org/10.1787/leo-2010-en.
11. OECD. Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas, OECD Publishing. 2012. URL: http://dx.doi.org/10.1787/9789264177949-en.
12. Худолій А. О. Імміграція в Португалію в XXI столітті. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія «Політичні науки». 2018. № 3. С. 42-47. DOI: 10.31558/2617-0248.2018.3.8. (дата звернення 17.04.2025).
13. OECD. Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas, OECD Publishing, Paris. 2012. URL: http://dx.doi.org/10.1787/9789264177949-en
14. Migration data portal (IOM's Global Migration Data Portal). URL: https://migrationdataportal.org/.
15. OECD et al. Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2024, OECD Publishing, Paris. 2024. URL: https://doi.org/10.1787/33e226ae-en.

References

1. Yilmaz, S., & Solano, G. (2022). Policy brief: Do migration policies work? Exploring the role of migration policies on migration and migrant integration dynamics. Leuven: HumMingBird project 870661 – H2020.
2. Ryndzak, O. T. (2020). Migration policy in the system of integration processes of Ukraine: dys. … d-ra ekon. nauk : 08.00.07. Vinnytsia, 2020. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].
3. United Nations (2024). World Population Prospects 2024: Summary of Results. UN DESA/ POP/2024/TR/NO. 9. New York: United Nations.

4. Panorama do Censo 2022. Retrieved from: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/.
5. Sinopse preliminar do Censo Demográfico 2000. (2000). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Rio de Janeiro. 7. [In Portuguese]
6. Censo Demográfico 2022. Malha de Setores Censitários (2024). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE, Rio de Janeiro. [In Portuguese]
7. Jaret Waters & Jeanne Batalova (2022). Brazilian Immigrants in the United States. Migration Information Source. August 4. Retrieved from https://www.migrationpolicy.org/article/brazilian-immigrants-united-states/.
8. Oliveira, Antonio Tadeu Ribeiro de; Oliveira, Luiz Antonio Pinto de (2011). Reflexões sobre os deslocamentos populacionais no Brasil. Estudos e análises. Informação demográfica e socioeconômica. IBGE. Rio de Janeiro [In Portuguese]
9. OECD (2015). Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas 2015. OECD Publishing. Paris. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1787/9789264239845-en.
10. OECD (2009). Latin American Economic Outlook 2010. OECD Publishing, Paris. Retrieved from https://doi.org/10.1787/leo-2010-en.
11. OECD (2012). Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas. OECD Publishing. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1787/ 9789264177949-en.
12. Khudoly, A. O. (2018). Immigration to Portugal in the 21st Century. Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylia Stusa, 3, 42-47. DOI: 10.31558/2617-0248.2018.3.8. Retrieved from https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/6360. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].
13. OECD (2012). Connecting with Emigrants: A Global Profile of Diasporas, OECD Publishing. Paris. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1787/ 9789264177949-en
14. Migration data portal (IOM's Global Migration Data Portal). Retrieved from https://migrationdataportal.org/
15. OECD et al. (2024). Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2024, OECD Publishing. Paris. Retrieved from https://doi.org/10.1787/33e226ae-en.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025
Прийнята до публікації 19.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 316.334.2:061.2(477):341.171 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-98-106

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Несененко П. П., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: nppod@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6399-3511

Подмазко О. М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1495-6046

Кушнар В. С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lerakushnar@gmail.com

Анотація. *Мета дослідження полягає у всебічному аналізі взаємозв'язку між розвитком інститутів громадянського суспільства та процесами європейської інтеграції в Україні. Це передбачає формування цілісного уявлення про сучасний стан інститутів громадянського суспільства, виявлення ключових проблем, що перешкоджають їхньому розвитку, та визначення перспектив їхнього подальшого зміцнення для забезпечення успішної євроінтеграційної траєкторії країни. У статті використано комплексний підхід, що включає аналіз наукових публікацій, законодавчих актів та стратегічних документів, а також узагальнення досвіду країн Центральної та Східної Європи. Застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та класифікації для виявлення ключових тенденцій та закономірностей у розвитку громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів. Проведено аналіз еволюції концепції громадянського суспільства, визначено основні європейські стандарти участі громадянського суспільства в управлінні та охарактеризовано вплив європейської інтеграції на розвиток громадянського суспільства в країнах Центральної та Східної Європи. Здійснено огляд основних типів інститутів громадянського суспільства в Україні, зроблено оцінку рівня їхньої активності та впливу на суспільні процеси, а також проаналізовано законодавче та інституційне середовище, що регулює їхню діяльність. Визначено ключові проблеми, що стримують розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні в контексті євроінтеграції, та окреслено перспективи їхнього подальшого зміцнення. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій державної політики, спрямованих на підтримку та розвиток громадянського суспільства в Україні в умовах європейської інтеграції. Сформульовані рекомендації сприятимуть створенню сприятливих умов для діяльності інститутів громадянського суспільства, підвищенню їхньої ролі у процесах прийняття рішень та зміцненню їхньої співпраці з органами державної влади.*
Ключові слова: *громадянське суспільство, європейська інтеграція, Україна, Угода про асоціацію, неурядові організації, публічне управління, демократія, реформи, волонтерство, законодавство, інституційний розвиток.*

DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Nesenenko Pavlo, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: nppod@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6399-3511

Podmazko Oleksii, PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1495-6046

Kushnar Valeriia, Student of the second (master's) level of higher education at the Faculty of Economics and Enterprise Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lerakushnar@gmail.com

Abstract. *The purpose of the study is a comprehensive analysis of the relationship between the development of civil society institutions and the processes of European integration in Ukraine. This involves the formation of a holistic view of the current state of civil society institutions, identifying key problems that hinder their development, and determining the prospects for their further strengthening to ensure the successful European integration trajectory of the country.The article uses a comprehensive approach that includes the analysis of scientific publications, legislative acts and strategic documents, as well as the generalization of the experience of Central and Eastern European countries. Methods of comparative analysis, systematization and classification are*

applied to identify key trends and patterns in the development of civil society in the context of European integration processes. An analysis of the evolution of the concept of civil society is carried out, the main European standards of civil society participation in governance are defined, and the impact of European integration on the development of civil society in Central and Eastern European countries is characterized. An overview of the main types of civil society institutions in Ukraine is provided, the level of their activity and impact on social processes is assessed, and the legislative and institutional environment governing their activities is analyzed. The key problems hindering the development of civil society institutions in Ukraine in the context of European integration are identified, and the prospects for their further strengthening are outlined.The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of the complex and multifaceted relationship between the development of civil society institutions and the processes of European integration in Ukraine. The study provides a holistic view of this interaction, taking into account both the positive impact of European integration and the challenges and obstacles that hinder the full development of civil society in Ukraine. The article also identifies key trends and patterns in the evolution of civil society institutions under the influence of European integration, which contributes to a deeper understanding of the dynamics of this process. The results of the study can be used to develop effective strategies of state policy aimed at supporting and developing civil society in Ukraine in the context of European integration. The formulated recommendations will contribute to the creation of favorable conditions for the activities of civil society institutions, enhancing their role in decision-making processes and strengthening their cooperation with public authorities. The findings of the article can also be useful for international organizations and European institutions involved in supporting democratic development and European integration in Ukraine.

***Keywords**: civil society, European integration, Ukraine, Association Agreement, non-governmental organizations, public administration, democracy, reforms, volunteering, legislation, institutional development.*

JEL Classification: F150; P260; O520

Постановка проблеми. Європейська інтеграція є стратегічним вектором розвитку України, що передбачає не лише адаптацію законодавства та економіки до європейських стандартів, але й глибокі трансформації у політичній та соціальній сферах. Ключову роль у цьому процесі відіграє розвинене та дієздатне громадянське суспільство, інститути якого є важливим елементом демократичної держави та ефективним інструментом для забезпечення прав і свобод громадян, а також їхньої участі в управлінні державними справами.

В умовах повномасштабної війни РФ проти України та внутрішніх соціально-економічних викликів, розвиток інститутів громадянського суспільства в нашій країні набуває особливої актуальності. З одного боку, європейські прагнення та зобов'язання, зокрема в рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1], створюють реальні стимули для активізації та зміцнення громадянського суспільства. З іншого боку, існують численні перешкоди, пов'язані з недостатнім фінансуванням, низьким рівнем довіри, обмеженими можливостями для впливу на прийняття рішень, а також негативними наслідками бойових дій.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням європейської інтеграції України та розвитку її громадянського суспільства окремо, комплексна аналітична оцінка впливу європейської інтеграції на еволюцію та зміцнення інститутів громадянського суспільства в нашій державі залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребують поглибленого вивчення механізми впливу європейських стандартів та практик, ефективність залучення інститутів громадянського суспільства до реалізації євроінтеграційних реформ, а також виявлення ключових проблем, що перешкоджають їхньому повноцінному розвитку в цьому контексті.

Таким чином, існує нагальна потреба у проведенні дослідження, спрямованого на виявлення особливостей розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні під впливом процесів європейської інтеграції, визначення ключових тенденцій, проблем та перспектив їхнього подальшого зміцнення для забезпечення успішної євроінтеграційної траєкторії країни. Результати такого дослідження матимуть важливе значення для розробки ефективних стратегій державної політики, спрямованих на підтримку та розвиток громадянського суспільства в Україні в умовах європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження розвитку громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів носить міждисциплінарний характер. Теоретичні засади концепції громадянського суспільства розглядаються у працях, що спираються на різні філософські традиції. Зокрема, Т. Подковенко [2] аналізує ліберальну концепцію Джона Локка, а М. О. Саляєв [3] подає загальну характеристику цього поняття. Європейські стандарти участі громадянського суспільства в управлінні та механізми їхньої реалізації досліджуються у роботах, що вивчають європейське врядування, де М. Герман [4] аналізує конкретні приклади громадянських ініціатив.

Вплив європейської інтеграції на українські реалії вивчається з різних точок зору. Так, наприклад, В. О. Філіпчук [5] акцентує увагу на ролі євроінтеграції у процесах

державотворення, тоді як М. П. Месюк [6] та Н. В. Бондарчук [7] зосереджуються на взаємодії інститутів влади та громадянського суспільства в цьому контексті.

Правові аспекти функціонування громадянського суспільства в Україні розглядаються через призму аналізу відповідного законодавства, включаючи Закони України «Про громадські об'єднання» [8], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [9] та «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [10].

Окрему увагу дослідники приділяють впливу сучасних викликів на розвиток громадянського суспільства. Так Н. Бондаренко [11] аналізує трансформації громадянського суспільства в умовах війни, а Ф. В. Мальчиков та О. К. Толстанов [12] досліджують роль громадянського суспільства у публічному адмініструванні, що є особливо важливим для ефективного врядування. Крім того, вивчаються питання адаптації європейського досвіду інституційної взаємодії та культурологічні аспекти євроінтеграційних процесів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри увагу до розвитку громадянського суспільства та євроінтеграції України, залишаються недостатньо дослідженими такі проблеми, як: вплив різноманітних інструментів євроінтеграції на інституційний розвиток громадянського суспільства; регіональні відмінності у розвитку та залучення громадянського суспільства до євроінтеграції; трансформація ролі громадянського суспільства під впливом війни у контексті євроінтеграції; ефективність державної підтримки громадянського суспільства з огляду на європейські вимоги; рівень адаптації європейських практик діалогу влади та громадянського суспільства в Україні. Вивчення цих аспектів сприятиме глибшому розумінню процесів та розробці ефективніших рекомендацій.

Мета дослідження полягає у всебічному дослідженні взаємозв'язку між розвитком інститутів громадянського суспільства та процесами європейської інтеграції в Україні, що дозволить сформувати цілісне уявлення про сучасний стан, проблеми та перспективи цієї взаємодії.

Основний матеріал. Концепція громадянського суспільства є багатогранною та еволюціонувала протягом століть, відображаючи зміни у соціально-політичних структурах та філософських поглядах. У широкому сенсі, громадянське суспільство визначається як сфера добровільних об’єднань, організацій та ініціатив громадян, незалежних від держави та ринку, що мають на меті артикуляцію та захист спільних інтересів, цінностей і цілей [3].

Витоки розуміння громадянського суспільства сягають античності, де Аристотель розглядає політичну спільноту як форму асоціації вільних і рівних громадян. Проте, сучасне розуміння концепції формується у період Просвітництва та ліберальних революцій. У той час Джон Локк підкреслював природні права людини та необхідність обмеження державної влади, відводячи значну роль приватній сфері та добровільним об’єднанням [2].

Наприкінці XX століття, з хвилею демократизації у країнах Східної Європи, концепція громадянського суспільства набула особливої актуальності як ключовий елемент переходу до демократії та побудови правової держави. Громадянське суспільство розглядалося як сила, здатна контролювати державу, захищати права людини та сприяти розвитку демократичних інститутів.

Сьогодні громадянське суспільство охоплює широкий спектр інститутів, включаючи неурядові організації, профспілки, благодійні фонди, релігійні організації, студентські об’єднання, ініціативні групи та окремих активних громадян. Його функції є різноманітними: від адвокації прав та інтересів до надання соціальних послуг, здійснення громадського контролю та сприяння розвитку демократичної культури [13].

Європейська інтеграція передбачає не лише економічну та політичну конвергенцію, але й впровадження спільних цінностей та стандартів у сфері демократії та управління. Участь громадянського суспільства в процесах прийняття рішень та здійснення контролю є одним із ключових елементів європейського врядування. Європейські стандарти участі громадянського суспільства закріплені в ряді документів та практик. Рада Європи, зокрема, активно просуває принципи участі громадськості в демократичному процесі через різноманітні конвенції, рекомендації та резолюції. Європейський Союз також визнає важливу роль громадянського суспільства та заохочує його залучення до формування політики на різних рівнях.

На рис. 1 продемонстровано основні європейські стандарти участі громадянського суспільства в управлінні:

Впровадження цих стандартів є важливим елементом європейської інтеграції, оскільки сприяє підвищенню легітимності та ефективності державного управління, зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню врахування інтересів різних груп суспільства.

Рис. 1. Основні європейські стандарти участі громадянського суспільства в управлінні

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Впровадження цих стандартів є важливим елементом європейської інтеграції, оскільки сприяє підвищенню легітимності та ефективності державного управління, зміцненню демократичних інститутів та забезпеченню врахування інтересів різних груп суспільства.

Досвід країн Центральної та Східної Європи, які пройшли шлях європейської інтеграції, є цінним для розуміння можливого впливу цього процесу на розвиток громадянського суспільства в Україні. Після падіння тоталітарних режимів ці країни зіткнулися з необхідністю побудови демократичних інститутів та активного громадянського суспільства.

Європейська інтеграція стала потужним каталізатором розвитку громадянського суспільства в цих країнах. Прагнення відповідати європейським стандартам у сфері демократії та прав людини стимулювало прийняття законодавства, що регулює діяльність неурядових організацій та забезпечує їхню участь у суспільно-політичному житті.

Основні аспекти впливу європейської інтеграції на розвиток громадянського суспільства в країнах Центральної та Східної Європи включають [6; 14]:

1. Європейські фонди та програми, які надають значну фінансову підтримку організаціям громадянського суспільства, сприяючи їхньому інституційному розвитку та реалізації різноманітних проєктів.

2. Процес адаптації законодавства до європейських норм призвів до створення більш сприятливого правового середовища для діяльності неурядових організацій, забезпечення їхньої незалежності та права на участь у прийнятті управлінських рішень.

3. Європейська інтеграція також сприяла налагодженню зв'язків між організаціями громадянського суспільства різних країн, обміну досвідом та кращими практиками.

4. Європейські цінності та стандарти сприяли зростанню громадянської свідомості та активності, заохочуючи громадян до участі у громадському житті та створення власних ініціатив.

5. Європейські вимоги щодо консультацій з інститутами громадянського суспільства сприяли формалізації механізмів взаємодії органів влади з неурядовими організаціями на різних рівнях.

Водночас, досвід країн Центральної та Східної Європи також свідчить про певні виклики та обмеження. Залежність від зовнішнього фінансування, недостатня інституційна спроможність деяких організацій, а також формальний характер консультацій залишаються актуальними проблемами.

Громадянське суспільство в Україні представлене широким спектром організацій та ініціатив, кожна з яких виконує специфічні функції та має свої особливості. До основних типів інститутів громадянського суспільства належать:

1. Громадські організації створюються на добровільній основі для захисту спільних інтересів, задоволення потреб, реалізації прав та свобод громадян у різних сферах життя

– від правозахисної діяльності та екології до культури та освіти. Після початку російської агресії значно зросла кількість громадських організацій, що займаються волонтерською діяльністю, підтримкою армії та постраждалих від наслідків війни.

2. Благодійні фонди створюються з метою здійснення благодійної діяльності, спрямованої на надання допомоги потребуючим, підтримку соціально вразливих груп населення, розвиток освіти, науки, культури, охорони здоров'я та інших суспільно корисних цілей.

3. Професійні спілки – добровільні об’єднання громадян, пов’язаних спільними професійними інтересами. Основною метою профспілок є представництво та захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів своїх членів у відносинах з роботодавцями та органами державної влади.

4. Незалежні засоби масової інформації (ЗМІ) – це вільні та незалежні медіа, які являються ключовим елементом громадянського суспільства, забезпечуючи право громадян на отримання об’єктивної інформації, сприяючи свободі слова та вираження поглядів, а також здійснюючи громадський контроль за діяльністю влади. В Україні існує розгалужена мережа незалежних телеканалів, радіостанцій, друкованих видань та інтернет-медіа, які, попри економічні та політичні виклики, намагаються дотримуватися журналістських стандартів та забезпечувати раціональний погляд думок.

Крім зазначених основних типів, до інститутів громадянського суспільства також належать релігійні організації, які відіграють духовну та соціальну роль, творчі спілки, що об’єднують представників різних видів мистецтва, наукові товариства, що сприяють розвитку науки та освіти, спортивні організації, організації співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та численні інші формальні та неформальні об’єднання громадян за інтересами.

Законодавче та інституційне середовище відіграє ключову роль у створенні умов для розвитку та ефективного функціонування інститутів громадянського суспільства. В Україні існує низка законів та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність громадських організацій, благодійних фондів та інших інститутів громадянського суспільства, основні з яких: Закон України «Про громадські об'єднання» [8], Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [9], Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [10].

Поряд із законодавством, важливу роль відіграють інституційні механізми взаємодії держави та громадянського суспільства. В Україні існують консультативно-дорадчі органи при органах влади різних рівнів, які передбачають участь представників громадських організацій у розробці та обговоренні політики. Проте, ефективність цих механізмів часто залишається низькою через формальний характер консультацій та недостатнє врахування думки громадськості.

Попри наявні проблеми, законодавче та інституційне середовище для розвитку громадянського суспільства в Україні поступово вдосконалюється, зокрема у напрямку гармонізації з європейськими стандартами. Подальші реформи, спрямовані на спрощення процедур, забезпечення більшої прозорості та підзвітності, а також створення ефективних механізмів діалогу та партнерства між державою та громадянським суспільством, є необхідними для зміцнення ролі інститутів громадянського суспільства в процесах європейської інтеграції України [12].

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом є ключовим документом, що визначає стратегічні напрями співробітництва та реформ в Україні на шляху до європейської інтеграції. Певні положення Угоди безпосередньо або опосередковано впливають на розвиток інститутів громадянського суспільства [1].

Одним із важливих аспектів є розділ «Громадянське суспільство» [1], який визнає його важливу роль у демократичному розвитку України та підкреслює необхідність налагодження діалогу та співпраці між органами влади та організаціями громадянського суспільства. Крім того, Угода містить положення, спрямовані на забезпечення основоположних прав і свобод, включаючи свободу об’єднання, свободу слова та право на участь у громадському житті, що є ключовими передумовами для активного функціонування громадянського суспільства. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами у цих сферах сприяє створенню більш сприятливого правового середовища для діяльності інститутів громадянського суспільства.

Процес імплементації Угоди вимагає від України впровадження європейських практик публічного управління, включаючи забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадськості до прийняття рішень, що також сприяє зміцненню ролі громадянського суспільства як контролюючої та впливовоїсторони.

Вплив європейської інтеграції на розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні є багатогранним і супроводжується як значними успіхами, так і певними викликами, основні з яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Успіхи та виклики впливу європейської інтеграції на розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні

Успіхи	Виклики
1. Активізація громадянського суспільства (поява нових організацій та ініціатив, орієнтованих на європейські стандарти)	1. Політичний тиск та протидія
2. Посилення експертної ролі організацій громадянського суспільства	2. Формальний характер діалогу
3. Зміцнення громадського контролю	3. Недостатня інституційна спроможність
4. Залучення фінансових ресурсів	4. Залежність від зовнішнього фінансування
5. Підвищення обізнаності про європейську інтеграцію	5. Вплив наслідків війни

Джерело: складено авторами на основі [11]

Попри наявні виклики, вплив європейської інтеграції на розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні є позитивним. Подальші зусилля, спрямовані на зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства, налагодження ефективного діалогу з владою, диверсифікацію джерел фінансування та адаптацію до умов воєнного стану, є ключовими для посилення ролі громадянського суспільства у забезпеченні успішної європейської інтеграції України.

Тож, на нашу думку, існують значні перспективи для подальшого розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні:

1. Європейська інтеграція надає потужний імпульс для розвитку громадянського суспільства. Вимоги Європейського Союзу щодо залучення громадськості до розробки та моніторингу реформ, а також необхідність імплементації європейських стандартів у різних сферах, створюють нові можливості для участі інститутів громадянського суспільства. Посилення їхньої експертної ролі, адвокаційної діяльності та громадського контролю сприятиме успішній євроінтеграції України.

2. Подальші реформи законодавства, спрямовані на спрощення процедур реєстрації та звітності, забезпечення більшої прозорості фінансування інститутів громадянського суспільства, а також створення ефективних механізмів взаємодії між державою та громадянським суспільством, є ключовими для їхнього розвитку.

3. Поглиблення співпраці з європейськими організаціями громадянського суспільства, обмін досвідом та залучення європейської експертизи сприятимуть зміцненню інституційної спроможності українських інститутів громадянського суспільства та впровадженню кращих практик. Участь у міжнародних проєктах та мережах розширить їхні можливості для впливу та залучення ресурсів.

4. Війна продемонструвала величезний потенціал волонтерського руху в Україні. Підтримка та інституціоналізація волонтерських ініціатив, залучення нових добровольців та координація їхніх зусиль сприятимуть розширенню можливостей громадянського суспільства у вирішенні нагальних соціальних проблем та підтримці євроінтеграційних процесів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити розвиток інститутів громадянського суспільства в Україні в контексті європейської інтеграції. Було встановлено, що європейський вектор розвитку, особливо після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, став важливим каталізатором активізації та зміцнення ролі громадянського суспільства. Угода створила правові та політичні рамки для залучення громадськості до розробки та моніторингу реформ, а європейські грантові програми надали значну фінансову підтримку інституційному розвитку та проєктній діяльності організацій громадянського суспільства.

Для подальшого розвитку та зміцнення ролі інститутів громадянського суспільства в Україні, особливо в контексті європейської інтеграції та подолання наслідків війни, пропонуються наступні заходи:

1. Спрощення процедур реєстрації та звітності для організацій громадянського суспільства, забезпечення більшої прозорості їхнього фінансування, створення ефективних механізмів консультацій та врахування думки громадськості при прийнятті рішень на всіх рівнях.

2. Підвищення прозорості діяльності інститутів громадянського суспільства, активне інформування громадськості про їхні досягнення та внесок у суспільний розвиток, сприяння розвитку професійних стандартів та етики в секторі.

3. Забезпечення реальної участі представників громадянського суспільства у розробці та моніторингу державної політики, створення постійно діючих платформ для діалогу та співпраці з органами влади.

4. Активізація обміну досвідом, залучення європейської експертизи та участь у спільних проєктах з організаціями громадянського суспільства країн Європейського Союзу.

5. Створення сприятливих правових та організаційних умов для розвитку волонтерства, підтримка волонтерських ініціатив та їхньої координації.

6. Підтримка організацій, які працюють з наслідками війни, сприяння їхній стійкості та здатності до довгострокової діяльності.

Таким чином, зміцнення інститутів громадянського суспільства є ключовим фактором для побудови демократичної, правової та соціально орієнтованої держави. Активне та дієздатне громадянське суспільство сприяє підвищенню якості державного управління, забезпеченню прав і свобод громадян, розвитку соціальної згуртованості та ефективному впровадженню європейських стандартів у різних сферах життя нашої держави.

Список літератури

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: від 27 червня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення 15.04.2025).

2. Подковенко Т. Концепція лібералізму Джона Локка. Актуальні проблеми правознавства. 2022. Вип. 1. С. 12-17. DOI:10.35774/app2022.01.0012. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47647 (дата звернення 15.04.2025)

3. Саляєв М. О. Характеристика поняття громадянське суспільство. Актуальні питання державотворення у аспекті євроінтеграційних процесів в Україні : зб. тез круглого столу (м. Київ, 1 листопада 2016 р.) / за. ред.: Н. В. Кулак, А. П. Головащук. Київ : КНУТД, 2016. С. 48-49. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/6053 (дата звернення 15.04.2025).

4. Герман М. Європейські стандарти та досвід реалізації громадянських ініціатив. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 17. С. 33-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-5. URL: https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/112 (дата звернення 15.04.2025).

5. Філіпчук В. О. Європейська інтеграція як засіб українського державотворення. Економіка та держава. 2014. № 3. С. 131-134. URL: https://surli.cc/zqiqsp (дата звернення 15.04.2025).

6. Месюк М. П. Взаємодія інститутів влади та громадянського суспільства в Україні у контексті євроінтеграційних процесів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 87-93. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6052&i=17 (дата звернення 15.04.2025).

7. Бондарчук Н. В. Взаємодія влади та громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1526 (дата звернення 15.04.2025).

8. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text (дата звернення 15.04.2025).

9. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17 (дата звернення 15.04.2025).

10. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14 (дата звернення 15.04.2025).

11. Бондаренко Н. Громадянське суспільство у процесі євроінтеграції в умовах війни. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 5(124). С. 100-110. DOI:

https://doi.org/10.31617/3.2022(124)09. URL: http://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1564 (дата звернення 15.04.2025).

12. Мальчиков Ф. В., Толстанов О. К. Роль інститутів громадянського суспільства в публічному адмініструванні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 93-99. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.93. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7547&i=13 (дата звернення 15.04.2025).

13. Мохнюк Р. С. Культуротворче осмислення стратегій розвитку громадянського суспільства у контенті євроінтеграції. Питання культурології. 2021. № 38. С. 143-155. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245829. URL: http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/245829 (дата звернення 15.04.2025).

14. Лясота А. Європейський досвід інституційної взаємодії держави та громадянського суспільства. Věda a perspektivy. 2024. № 2(33). С. 415-425. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-415-425. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/9236 (дата звернення 15.04.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony (June 27). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

2. Podkovenko, T. (2022). The concept of John Locke›s liberalism. Aktualni problemy pravoznavstva, 1, 12-17. DOI: 10.35774/app2022.01.0012. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47647. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

3. Saliaiev, M. O. (2016). Characteristics of the concept of civil society. Aktualni pytannia derzhavotvorennia u aspekti yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini : zb. tez kruhloho stolu (Kyiv, November 1) / za. red.: Kulak, N. V., Holovashchuk, A. P.. Kyiv : KNUTD, 48-49. Retrieved from https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/6053. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

4. Herman, M. (2024). European standards and experience in the implementation of civil initiatives. Newsletter of Precarpathian University. Politology, 17, 33-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-5. Retrieved from https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/112. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

5. Filipchuk, V. (2014). European integration as a means of ukrainian state-building. Ekonomika ta derzhava, 3, 131-134. Retrieved from https://surli.cc/zqiqsp. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

6. Mesiuk, M. P. (2018). Interaction of institutes of government and civil society in Ukraine in the context of euro-integration processes. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 8, 87-93. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6052&i=17. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

7. Bondarchuk, N. V. (2023). Interaction between government and civil society in the context of European integration processes in Ukraine. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.1. Retrieved from https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1526. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). On Public Associations (Act No. 4572-VI, March 22). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). On Charity Work and Charitable Organisations (Act No. 5073-VI, July 5). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). About trade unions, their rights and guarantees of activity (Act No. 1045-XIV, September 15). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

11. Bondarenko N. (2022). Civil society in the process of European integration in the conditions of war. Foreign trade: economics, finance, law, 5(124), 100-110. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2022(124)09. Retrieved from http://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1564. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

12. Malchykov, F. V., Tolstanov, O. K. (2021). The role of civil society institutions in public administration. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 15, 93-99. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.93. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7547&i=13. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

13. Mokhniuk, R. S. (2021). Culture forming understanding of civil society development strategies within European integration. Issues in Cultural Studies, 38, 143-155. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245829. Retrieved from http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/245829. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

14. Liasota, A. (2024). European experience of institutional interaction between the state and civil society. Věda a perspektivy, 2(33), 415-425. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-415-425. Retrieved from http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/9236. (accessed 15 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025
Прийнята до публікації 22.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 658.8:005.52 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-107-113**

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Танасюк І. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: tanasiuk08@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9262-4309

Анотація. *Мета дослідження полягає у визначенні методів підвищення ефективності діяльності підприємства у сучасних умовах. Під час написання статті використовувався системно-аналітичний метод; метод угруповань – для систематизації фактичних даних; графічний та табличний метод – для відображення аналітичної інформації. Визначено, що використання сучасних управлінських методів підвищує ефективність діяльності підприємства завдяки створенню особливих умов, з яких найбільш важливими є інноваційність, швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, використання цифрових технологій, та потребує цифрової трансформації системи управління на основі використання ітеративних методів з урахуванням пропозицій співробітників компанії. Встановлено, що низький рівень інноваційної активності та низька швидкість, з якою організація реагує на вплив різних зовнішніх факторів є перешкодою результативності використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інформаційно-системного підходу в управлінні. Практична значимість дослідження полягає у визначенні та характеристиці умов використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства .*
Ключові слова: *ефективність діяльності підприємства, сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства, інформаційно-системний підхід в управлінні.*

MODERN METHODS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Tanasiuk Iryna, PhD in Economics, Associate professor of the Department of Economics of the enterprise and business organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: tanasiuk08@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9262-4309

Abstract. *The purpose of this research is to identify methods for increasing enterprise efficiency under modern conditions. The article employs the system-analytical method; the grouping method to systematize factual data; and graphical and tabular methods to present analytical information. It has been determined that the application of modern management methods enhances enterprise efficiency by creating specific conditions, the most important of which are innovation, rapid response to changes in the external environment, and the utilization of digital technologies. Dynamic changes in the external and internal environments of a company require digital transformation of the management system, which should be based on iterative methods, taking into account employee suggestions, their enhanced responsibility, and transparent reporting to foster collaboration and improve team performance. The study established that a low level of innovation activity hinders the effectiveness of modern methods aimed at increasing enterprise efficiency. Furthermore, a slow organizational response to external factors, especially in the absence of active interdepartmental communication, amplifies the role of randomness and decreases the effectiveness of planned initiatives. The necessity of applying modern methods for enhancing enterprise efficiency, based on an information-system approach to management, in conditions of increased innovation activity and accelerated response through the implementation of digital technologies, is substantiated. The practical significance of the study lies in identifying and characterizing the conditions for utilizing modern methods to increase enterprise efficiency and achieve positive outcomes.*
Keywords*: enterprise efficiency, modern methods of increasing enterprise efficiency, information-system approach to management, external environment uncertainty, innovativeness.*

JEL Classification: L210; D240; M110; M120; M210

Постановка проблеми. Стратегічна прибутковість компанії залежить від ефективності організації діяльності та раціонального поєднання ресурсів підприємства для успішної реалізації бізнес-процесів. Уповільнення бізнес-процесів, зайве витрачання матеріальних і трудових ресурсів, відсутність швидкої реакції на виклики зовнішнього середовища та неефективна організація внутрішніх процесів зменшують результативність діяльності, а також прибуток і конкурентоспроможність підприємства.

Водночас підвищення ефективності бізнесу веде до зростання задоволеності клієнтів, покращання репутації компанії та зростання її конкурентоспроможності на ринку. Цілеспрямована та злагоджена робота компанії приводить до зростання мотивації персоналу,

який відчуває узгодженість роботи різних підрозділів зі спільною метою. Саме тому проблема створення ефективної компанії безпосередньо залежить від сучасних управлінських методів та вкрай важлива в умовах зростання конкуренції на ринку та постійних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств присвячено багато праць вітчизняних науковців, серед яких В. Г. Андрійчук, Т. О. Шматковська, І. М. Бойчик, С. Ф. Покропивний та ін.

У наукових розвідках теоретико-методологічних засад та ефективності застосування управлінських методів на підприємстві С. М. Лутковською, О. П. Цицкун наголошено, що методи управління дуже тісно пов'язані один з одним і утворюють сукупно певну систему, перебуваючи у постійній динамічній рівновазі, тому доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети [9].

І. М. Маковецька, В. О. Коровін і М. Р. Ставрінов аналізують економічну ефективність діяльності підприємства та особливості її підвищення внаслідок удосконалення системи управління персоналом [11]. О. Продіус, М. Афанасенко та В. Пухленко розглядають формування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану, підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств завдяки формуванню нових цілей, завдань і принципів менеджменту, підвищенню ступеня задоволення потреб споживачів та розширенню ринкових можливостей, оперативному реагуванню керівництва на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах воєнного стану [13]. Узагальнені результати досліджень ефективності аграрного виробництва наведено у науковій праці І. І. Віниченко та М. А. Полегенької [3].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на розгляд різних ракурсів підвищення ефективності діяльності підприємства, проблема використання сучасних управлінських методів для підвищення ефективності цієї діяльності, умов та особливостей їх застосування потребує нових розробок.

Мета дослідження полягає у визначенні сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства та умов для їх успішного застосування

Основний матеріал. Повномасштабне російське вторгнення, зруйнована інфраструктура, порушення логістичних зв'язків, нестача кадрів призвели до призупинення діяльності багатьох українських підприємств. Негативні тенденції постійно підсилюються і вимагають підвищення ефективності діяльності підприємств, додаткових організаційних зусиль для своєчасного реагування на зміни та використання сучасних методів управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проблема низької ефективності діяльності українських підприємств є вкрай актуальною, а її невирішеність протягом останнього часу призводить до збитковості підприємств, їх банкрутства та закриття. За період 2019-2023 років в Україні постійно спостерігається тенденція зростання питомої ваги збиткових підприємств у загальній кількості підприємств (рис. 1). Діаграма наочно демонструє, що частка таких підприємств у загальній кількості підприємств в Україні збільшилась з 26,0% у 2019 році до 28,9% у 2023 році. У 2022 році, коли почалось повномасштабне російське вторгнення, збитковість підприємств збільшилася до 33,9%. У 2023 році підприємства адаптувалися до складних умов, але рівень збитковості є найвищим за останні 5 років. Такі показники підтверджують необхідність використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності для виживання підприємства у мінливому середовищі та створення сприятливих умов для подальшого розвитку.

Невизначеність зовнішнього середовища підприємства потребує гнучкості та швидкої реакції на зовнішні та внутрішні виклики, використання сучасних методів управління для збалансованої взаємодії пов'язаних частин підприємства з метою підвищення ефективності діяльності. Наголошуючи на важливості сучасних методів управління, С. М. Лутковська та О. П. Цицкун визначають, що наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів [9].

Відповідно до наявних класифікацій, методи управління поділяють на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні. Ці методи використовують для підвищення ефективності діяльності підприємства, втім, вони не завжди дозволяють досягти позитивного результату. Економічні методи підвищення ефективності діяльності підприємства являють собою сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів на основі товарно-грошових відносин,

підвищення ефективності діяльності через матеріальне стимулювання окремих працівників і колективів загалом.

Організаційно-розпорядчі методи, що базуються на об'єктивних законах організації системи управління персоналом, дозволяють досягти упорядкованої взаємодії між окремими працівниками через регламентацію функціональних обов'язків, прав працівників з метою підвищення ефективності діяльності.

Соціальні методи – це набір методів, які є визначальними для впливу на розвиток персоналу й соціальні процеси всередині організації. Ці методи корелюють із особливостями працівників, культурними нормами, цінностями та комунікаціями [14, с. 105]. Застосування таких методів з метою підвищення ефективності діяльності дозволяє використовувати неформальні групи, роль і статус особистості, систему взаємовідносин у колективі, соціальні потреби безпосередньо на кожному робочому місці.

Соціальні методи стали особливо актуальними під час воєнного стану, коли формування дієздатного трудового колективу безпосередньо залежить від психологічних ресурсів у працівників, зокрема:

– розвиток упевненості працівників у собі, що підвищує самоефективність зусиль для вирішення складного завдання та зменшує хвилювання і схильність до стресу у працівника;

– розвиток емпатії, скерованої на допомогу іншим, відбувається внаслідок співпраці, взаємодопомоги та взаємопідтримки у спільних волонтерських проєктах;

– навчання та самонавчання, що дозволяє опанувати нові знання для досягнення визначених цілей [14, с. 108].

Щоб використання зазначених вище управлінських методів привело до кардинальних змін, на підприємстві необхідно створити особливі умови, з яких найбільш важливими є інноваційність, швидкість реалізації змін, використання цифрових технологій.

Насамперед основою для підвищення ефективності діяльності підприємства є інноваційна активність. На міжнародному рівні для визначення інноваційної спроможності та інноваційної готовності економіки країни використовують інтегральну оцінку стану розвитку інноваційної системи, а аналіз стану інноваційного сектору національної економіки здійснюють, базуючись на даних міжнародних рейтингів, що оцінюють інноваційний потенціал, а також інноваційну та технічну конкурентоспроможність країни [4].

На жаль, у 2024 році відбулося зниження місця України в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу. Наша країна посіла 60 позицію із 133 країн, на відміну від 55 позиції у 2023 році [7].

Кількість інноваційно активних підприємств за період 2020-2022 рр. відносно періоду 2018-2020 рр. збільшилася лише на 13,40% [табл. 1].

Таблиця 1

Кількість інноваційно активних підприємств в Україні

Найменування показників	Одиниці виміру	2018–2020	2020–2022
Кількість інноваційно активних підприємств	Од.	2283	2589
Кількість інноваційно активних підприємств у % до загальної кількості підприємств	%	8,5	10,5

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Викликає занепокоєння, що серед інноваційно активних підприємств 53,34% не збільшували інноваційну діяльність тому, що не було потреби [5]. Проте саме розробка та впровадження інновацій створюють основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, створення конкурентних переваг для подальшого оновлення та розвитку.

Не збільшували інноваційну діяльність за період 2020-2022 рр. через брак ресурсів (фінансів, кваліфікованого персоналу, матеріалів) 22,56% інноваційно активних підприємств [5].

Нестача фінансів є однією з головних причин зниження інноваційної активності. Витрати на інновації в Україні за період 2018-2023 рр. демонструють нестабільну динаміку. Якщо за період 2018-2020 рр. вони постійно зростали, а у 2020 році відносно 2018 року витрати на інновації збільшилися на 18,28%, то, починаючи з 2021 року, сума витрат на інновації постійно зменшується і у 2023 році знизилася на 42,62% відносно 2018 року (рис. 2).

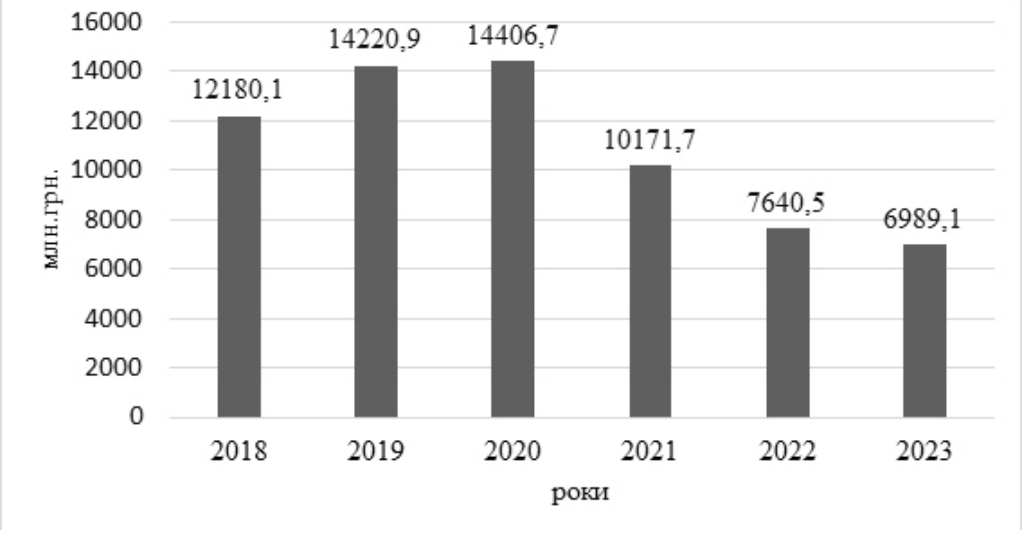


Рис. 2. Витрати на інновації в Україні за 2018-2023 рр.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Така ситуація виникає через те, що підприємці України абсолютно не зацікавлені у довгострокових проєктах, оскільки має місце великий ризик неповернення коштів, тому фінансуються лише ті винаходи, які окупаються за короткий період [2, с. 77].

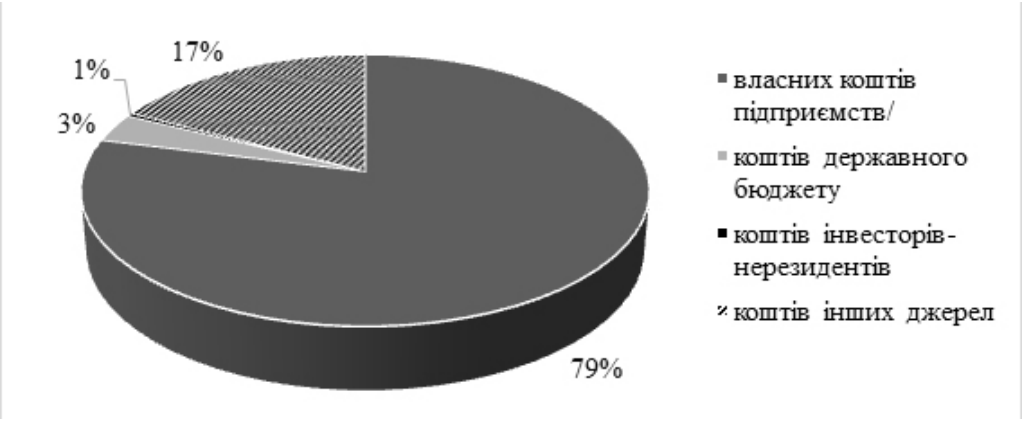


Рис. 3. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні у 2023 р.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Останнім часом для розширення зв'язків з іноземними фінансовими партнерами в Україні створено електронну платформу «Advantage Ukraine», на якій представлено понад 130 проєктів вартістю $67 млрд. у різних сферах промисловості, з яких опрацьовано більше 150 заявок від потенційних інвесторів [12].

Не менш важливою для підвищення ефективності діяльності є швидкість, з якою організація реагує на вплив різних факторів, активізуючи результативність підрозділів для врахування змін зовнішнього середовища, зменшуючи ефект випадковості. Операційна ефективність передбачає активну комунікацію між різними підрозділами та інтегроване прийняття управлінських рішень. Відкрите спілкування щодо неефективної роботи підрозділів та повсякденних операцій дозволяє з'ясувати проблеми на ранніх стадіях, надає можливість уникнути марного втрачання часу, забезпечити внутрішню збалансованість складових частин підприємства та створити умови для концентрації уваги управлінців на стратегічних проблемах для динамічного розвитку відповідно до різних економічних умов існування підприємства.

Але види висновків, за допомогою яких учасники управлінського процесу здійснюють аналіз та синтез фактів, відомостей, як правильно наголошено В. Левицьким, залежать не

лише від самих фактів, умов, але й від психологічного та емоційного стану, рівня культури осіб, які сприймають і аналізують інформацію [8].

Для оперативного реагування на зовнішні виклики необхідно змінити організаційну структуру, оптимізувати бізнес-процеси, визначивши слабкі місця, проблеми незлагодженості та розробити систему оперативної підзвітності підрозділів, яка входить до цифрової системи управління підприємства. Саме тому основу для результативного використання управлінських методів має створити інформаційно-системний підхід, який дозволяє здійснити трансформацію бізнес-моделей підприємств на засадах цифрових інструментів. Система цілей, побудована за допомогою дерева цілей та покладена в основу інформаційної моделі, визначення ключових показників ефективності (KPI) та їх моніторинг надають можливість оперативного втручання з метою підсилення підрозділів, які відстають.

Такий підхід до побудови системи управління створює базу для прозорості, порядку та чіткого формулювання політики, ролей, обов'язків персоналу та визначення робочих процесів, систематизація та стандартизація яких веде до підвищення ефективності діяльності.

Використання цифрових технологій передбачає значний спектр управлінських дій, серед яких найбільш важливими є оцифрування операційної бізнес-моделі підприємства, що дозволяє виявити наявні «вузькі місця», підвищити операційну ефективність та розробити інтегровану стратегію бізнесу на основі цифрових технологій із використанням адаптивного підходу «проб і помилок» і постійним уточненням цілей та формуванням нових бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища [6, с. 93].

Застосовування інформаційних технологій дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичні бар'єри, а також оптимізувати управлінські рішення через аналіз великих обсягів даних [1, с. 190]. Упровадження цифрових технологій супроводжується змінами моделі організації управління, які сприяють більш ефективній роботі промислових підприємств [10, с. 18].

Оперативно зібрана інформація щодо результативності виконання запропонованих заходів допомагає переконатися, що все працює відповідно до визначених цілей компанії та дозволяє координувати ресурси для досягнення синергетичного ефекту, а відстеження продуктивності різних підрозділів надає можливість обмінюватися найкращими практиками.

Необхідно враховувати, що інформаційно-системний підхід в управлінні можливий при чіткому визначенні процедур координації, розподілу обов'язків та відповідальності з чітким зазначенням терміну виконання, а також оперативним відстеженням відсутності прогресу та об'єднанням зусиль для підвищення ефективності. Все зазначене вище дозволяє зробити систему управління більш оперативною, а діяльність підприємства перетворити з хаотичної на скоординований механізм за допомогою чітко визначених процедур та процесів, спрямованих на ефективність діяльності підприємства.

Висновки. Динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища компанії потребують цифрової трансформації системи управління, яка має відбуватися на основі ітеративних методів з урахуванням пропозицій співробітників компанії, їх особливої відповідальності та звітності для покращення співпраці та командних результатів.

Інноваційна активність підприємств наповнює процес управління новим змістом, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, а розробка та впровадження інновацій дозволяють удосконалювати систему управління, активізуючи діяльність персоналу для оперативного вирішення проблем.

Використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інформаційно-системного підходу, що ґрунтується на підвищенні ефективності діяльності підприємства для вдосконалення своїх продуктів, процесів, організаційних структур і системи управління шляхом аналізу даних, дозволяє активізувати систему управління підприємством, документувати проходження основних бізнес-процесів, визначати ролі учасників та стандартизувати робочі процеси, узгоджуючи їх із стратегічними цілями, що сприяє збалансованості роботи підрозділів, координації між ними, усуває дублювання зусиль, покращує підзвітність і командну роботу.

Внаслідок системно-інформаційного підходу руйнуються ієрархічні бар'єри, розвивається культура спільної відповідальності, підтримується швидка організаційна гнучкість прийняття рішень, а самі управлінські рішення варіюються від невеликих постійних удосконалень на робочому місці до підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Список літератури

1. Білоус С. П., Чепіль В. О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 189-194. URL: https://www.nayka.com.ua/ index.php/investplan/article/view/4956 (дата звернення: 17.12.24).
2. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466 (дата звернення: 20.12.24).
3. Вініченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/ 12_2019/16.pdf (дата звернення: 17.12.24).
4. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7747 (дата звернення: 15.01.2025).
5. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.01.2025).
6. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. Економіка та підприємництво. 2024. № 1 (131). С. 89-95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf (дата звернення: 27.12.24).
7. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiinimaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti (дата звернення: 17.12.24).
8. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327 (дата звернення: 15.01.2025).
9. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf (дата звернення: 17.12.24).
10. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 47. С. 16-26. URL: https://www.ej.journal.kspu.edu/ index.php/ej/article/view/793 (дата звернення: 17.12.24).
11. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрінов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С.71-76. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860 (дата звернення: 22.12.24).
12. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/3409 (дата звернення: 15.01.25).
13. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. (63). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4194/4123 (Дата звернення: 20.12.24).
14. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. №2(9). С. 104-111. URL: https://science.lpnu.ua/ sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf. (дата звернення: 19.12.24).

References

1. Bilous, S. P., Chepil', V. O. (2024) Use of information technologies to increase the efficiency of public administration. Investytsii: praktyka ta dosvid. 21 , 189-194. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4956DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.189 (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].

2. Borodina, O. M., Uvarovs'kyj, R. D. (2020). Role of innovation processes on activity of modern enterprise. Ekonomichnyj prostir, 154. Retrieved from https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466 DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-13 (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
3. Vinichenko, I. I., Polehen'ka, M. A. (2019). Theoretical aspects of formation of economic efficiency of agricultural production. Efektyvna ekonomika, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.14 (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
4. Vorona, A. V. (2020). Innovative activity of enterprises as a prospect of development of the national economy of Ukraine. Efektyvna ekonomika, 3. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.155 (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua (accessed 14 January 2025).
6. Koberniuk, S. O., Nahorna, O. V., & Khmars'ka, I. A. (2024). Analysis of the use of digital tools in marketing strategies of ukrainian companies and their effects on performance. Ekonomika ta pidpryiemnytstvo, 1 (131), 89-95. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/ 1_2024/16.pdf DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-14 (accessed 27 December 2024). [In Ukrainian].
7. Informatsijni materialy schodo stanu innovatsijnoi diial'nosti. Retrieved from https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title= informatsiinimaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
8. Levyts'kyj, V. V. (2021). Integrated approach to formation of the model of management decisions at the enterprise. Ekonomika ta suspil'stvo, 26. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 342/327 doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22. (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
9. Lutkovs'ka, S. M., Tsytskun, O. P. (2020). Theoretical and methodological fundamentals of effective management of the enterprise. Efektyvna ekonomika, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/ 12_2020/80.pdf DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.78 (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
10. Makedon, V. V., Bajlova, O. O. (2023). Lanning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises. Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky», 47, 16-26. Retrieved from https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ ej/article/view/793 DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3 (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
11. Makovets'ka, I. M., Korovin, V. O., & Stavrinov, M. R. (2023). Increasing the economic efficiency of the enterprise activities due to the improvement of the personnel management system. Ekonomika. Menedzhment. Biznes, 3, 71-76. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.037176. Retrieved from https://journals.dut.edu.ua/ index.php/emb/article/view/2860 DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.037176 (accessed 22 December 2024). [In Ukrainian].
12. Perminova, S., Sytnyk, N., & Chuprina, M. (2024). Innovation activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and prospects Ekonomika ta suspil'stvo, 59. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/3409 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2024-59-62 (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
13. Prodius, O., Afanasenko, M., & Pukhlenko, V. (2024). Strategic directions for improving the efficiency of the trading enterprise under martial law. Ekonomika ta suspil'stvo, 63. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/4194/4123 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119 (accessed 20 December 2024).
14. Pshyk-Koval's'ka, O. O., Koval's'kyj, O. I. (2023). Development of social-psychological methods of personnel management under the conditions of marital law. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, 2(9), 104-111. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025
Прийнята до публікації 24.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

УДК: 640.4:005.591.6:004.9 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Хетагурова Д.О., викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Анотація. *Метою дослідження є аналіз і впровадження інноваційних підходів до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств для підвищення ефективності, оптимізації операційної діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів. Методика дослідження полягає у застосуванні процесного підходу до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств, яке сприяє структурованості бізнес-процесів; зменшує дублювання операцій і витрати; дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку. Результати дослідження доводять доцільність моделювання бізнес-процесів готельних підприємств із застосуванням нотації BPMN. Практична значимість результатів дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій з реалізації запропонованих інноваційних підходів у моделюванні бізнес-процесів готельних підприємств.*
Ключові слова: *бізнес-процес; готельні підприємства; процесний підхід; нотація; інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств.*

INNOVATIVE APPROACHES TO MODELING BUSINESS PROCESSES OF HOTEL ENTERPRISES

Khetagurova Diana, Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Abstract. *The purpose of the study is to analyze and implement innovative approaches to modeling business processes of hotel enterprises to increase efficiency, optimize operational activities and improve the quality of customer service. To achieve this goal, modern methods of business process management are considered, in particular, the use of BPMN modeling, automated PMS systems and digital technologies that contribute to the adaptation of hotels to modern market challenges. The research methodology consists in applying a process approach to modeling business processes of hotel enterprises, which contributes to the structuring of business processes; reduces duplication of operations and costs; allows for rapid adaptation to market changes. A classification of business processes of hotel enterprises was carried out, the main, supporting, business processes of development were identified. The feasibility of applying a process approach to modeling business processes of hotel enterprises, which contributes to the structuring of business processes; reduces duplication of operations and costs; allows for rapid adaptation to market changes, is proven. The hotel enterprise "Atlantic Garden Resort Hotel" was selected as the object of the study. The hotel product of the studied enterprise was analyzed, which showed a division into 4 levels (basic, expected, expanded, potential). Positive and negative aspects of service were identified. The feasibility of modeling business processes of hotel enterprises using BPMN notation was proven, which allows for rapid adaptation to changes in the market environment. The modeling of business processes of hotel enterprises "Booking by phone", "Online booking" and "Check out" was carried out. The practical significance of the research results lies in the formation of practical recommendations for the implementation of the proposed innovative approaches in modeling business processes of hotel enterprises. As a result, we can state that with the implementation of innovations, hotel enterprises are able to improve the quality of work, attract new customers and increase profits.*
Keywords: *business process; hotel enterprises; process approach; notation; innovative approaches to modeling business processes of hotel enterprises.*

JEL Classification: L830; M110; O310

Постановка проблеми. Сучасне управління підприємством передбачає адаптацію до умов невизначеності середовища. З цих причин, в сучасних умовах доцільним та актуальним є налагодження бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення сутності поняття «бізнес-процес», їх класифікаційні ознаки, обґрунтування їх значення були висвітлені в наукових дослідженнях науковців: С. Козир - досліджував термінологічну базу бізнес-процесів [1], В. Слєсарєв - проаналізував підходи до класифікації бізнес-процесів, виділив ключові ознаки їх типології [1], С. Ус - зосередився на ролі бізнес-процесів у структурі управління підприємствами [1], Т. Хом'як - акцентував увагу на значенні бізнес-процесів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [1], І. Губарєва - уточнила класифікаційні характеристики бізнес-процесів з урахуванням специфіки окремих галузей [2], Н. Бєлікова - вивчала функціональні особливості бізнес-процесів та їх вплив на результативність

діяльності підприємств [2], О. Ягольницький - запропонував практичні підходи до побудови системи бізнес-процесів підприємства [2], А. Цицик - зосередився на взаємозв'язку між бізнес-процесами та стратегічним управлінням підприємством [3].

Розгляд теоретичних та методичних основ до управління бізнес-процесами готельних підприємств представлені у дослідженнях: С. Попов - визначив концептуальні основи управління бізнес-процесами в готельних підприємствах [4], А. Слащев - розробив методичний підхід до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств [4], О. Сімаков - зосередив увагу на оптимізації операційних процесів готельних підприємств [4], О. Пусіков - досліджував інтеграцію інформаційних систем у процес управління бізнес-процесами готельного підприємства [4], В. Пшиннік - проаналізував вплив управління бізнес-процесами на якість обслуговування у готельній сфері [4].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з визначеної проблематики, дослідження сутності та значення бізнес-процесів на підприємствах в рамках процесного підходу є доцільним та потребує ретельнішого опрацювання.

Метою дослідження є аналіз і впровадження інноваційних підходів до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств для підвищення ефективності, оптимізації операційної діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети, розглядається сучасний метод управління бізнес-процесами - BPMN-моделювання.

Основний матеріал. Вважаємо доцільним провести критичний аналіз наукових досягнень щодо поглядів дослідників на визначення сутності бізнес-процесів підприємств. В науковій праці [1, с. 14] зазначається, що бізнес-процес - це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів. Погоджуємося із автором, який стверджує, що в даному визначенні більше уваги приділено клієнтам – внутрішнім і зовнішнім, але всі вони збігаються у головному і мають спільні риси.

В дослідженні [2, с. 3] з метою визначення сутності бізнес-процесу, автори об'єднують трактування в три групи: як набір логічно пов'язаних, повторюваних дій (функцій), які перетворюють ресурси і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) [5; 6]; як сукупність видів діяльності [7]; як логічний, послідовний перелік заходів [8];

Погоджуємося із думкою [9, с. 2], що кожен бізнес-процес має своїх постачальників та споживачів, з якими він постійно взаємодіє. Так, завершення одного процесу часто слугує стартом для наступного, формуючи безперервний ланцюг дій. Процес перетворення вхідних ресурсів на фінальний продукт є ключовим для досягнення запланованих цілей.

Успішно налагоджені бізнес-процеси готельних підприємств передбачають створення готельного продукту. Розглянемо найпоширеніші в практиці готельних підприємств бізнес-процеси:

- основні бізнес-процеси, які створюють цінність для клієнта - це процеси, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг. Це можуть бути: розробка нових послуг, закупівля сировини та матеріалів, обслуговування клієнтів;
- підтримуючі бізнес-процеси, які забезпечують функціонування основних процесів на підприємстві. Вони не створюють безпосередньої цінності для клієнта, але необхідні для ефективної роботи підприємства: управління персоналом (HR), фінанси та бухгалтерія, юридична підтримка, технічне обслуговування обладнання, інформаційні технології;
- бізнес-процеси розвитку, які впливають на довгострокове функціонування підприємства, зокрема передбачають: розробку стратегії розвитку, аналіз ринку та конкурентів, впровадження інновацій та модернізацію виробництва.

Ґрунтуючись на результатах дослідження [4, с. 151], моделювання бізнес-процесу дозволяє провести всебічний аналіз, поглянути на нього з усіх точок зору.

Важливо зазначити, що сучасний динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає впровадження нових рішень в управління вітчизняними готельними підприємствами [10, с. 20]. Виклики, з якими стикаються готельні підприємства в бізнес-середовищі вимагають від підприємств впровадження вдосконалених методів – процесного підходу.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізовують мету її існування [3, с. 9].

Як було раніше зазначено, готельні підприємства із взаємодією з клієнтом формують готельний продукт, який визначається особливостями та технологіями обслуговування

клієнтів. Розглянемо готельний продукт, який характеризується чотирма рівнями на прикладі готельного підприємства «Atlantic Garden Resort Hotel» [11] (Табл. 1).

Таблиця 1

Дослідження специфіки організації готельного продукту «Atlantic Garden Resort Hotel»

№	Рівень	Відгуки клієнтів «Atlantic Garden Resort Hotel»	
		Позитивні	Негативні
1	Базовий продукт	- розміщення у номерах різних категорій; - надання послуг харчування; - надання побутових послуг;	- невелика площа паркування; - неможливість резервування паркомісць;
2	Очікуваний продукт	- велика територія готелю; - приємний інтер'єр; - ранній заїзд гостей; - ввічливий персонал;	- високі ціни на страви; - відсутність програм лояльності; - погана вентиляція та звукоізоляція в номерах;
3	Розширений продукт	- зручна транспортна розв'язка; - єдиноразове безкоштовне відвідування спа-комплексу; - можливість розміщення з тваринами;	- достатньо задушно в номерах влітку, холодно взимку; - шумний район; - віддаленість від центру міста;
4	Потенційний продукт	Пошук та реалізація нових методів обслуговування, розробка нових видів готельних послуг.	Відсутність пропонування послуг (складено на основі побажань клієнтів): - надання можливості відкривання вікон в номерах; - доповнення складових міні-бару; - розширення зони паркування; - створення медичного пункту на території готелю; - створення дитячого меню.

Джерело: створено автором Booking.com [11]

В рамках процесного підходу вважаємо доцільним застосувати метод моделювання в нотації. Серед багаточисленних нотацій, відокремимо BPMN (Business Process Model and Notation), що відображає ланцюг бізнес-процесу із блок-схем, відокремлює зони відповідальних процесів (набору відповідних кроків та дій) та їх назви. Розглянемо приклади моделей бізнес-процесів готельного підприємства «Atlantic Garden Resort Hotel» із застосуванням програми LUCID: «Бронювання за телефоном чи онлайн» та «Виїзд з номеру».

Серед головних етапів процесу «Бронювання за телефоном» виступають:

1. Отримання запиту від клієнта - гість телефонує та запитує про наявність номерів;
2. Перевірка доступності номерів - адміністратор перевіряє наявність через PMS;
3. Оформлення бронювання - запис даних гостя (ПІБ, контактний номер, дати перебування, кількість осіб); уточнення додаткових послуг (сніданок, паркінг тощо);
4. Підтвердження бронювання - відправка підтвердження через SMS, email або месенджер; узгодження способу оплати (онлайн/готівка при заселенні);
5. Внесення інформації в систему, оновлення доступності номерів.

Розглянемо наступний бізнес-процес «Бронювання онлайн», який передбачає сукупність наступних етапів:

1. Гість заповнює форму на сайті або через ОТА – база даних вказує дати перебування, кількість гостей, тип номера;
2. Система перевіряє наявність номерів - якщо номер доступний – гість переходить до наступного кроку. Якщо ні – система пропонує альтернативні варіанти;
3. Заповнення особистих даних - введення ПІБ, телефону, email;
4. Оплата (якщо передоплата обов'язкова) - використання платіжних систем (банківська карта, paypal тощо);
5. Отримання підтвердження бронювання - автоматичне генерування листа або SMS з деталями бронювання.

Узагальнимо отриману інформацію та продемонструємо бізнес-процес «Бронювання за телефоном та онлайн» на рис. 1.

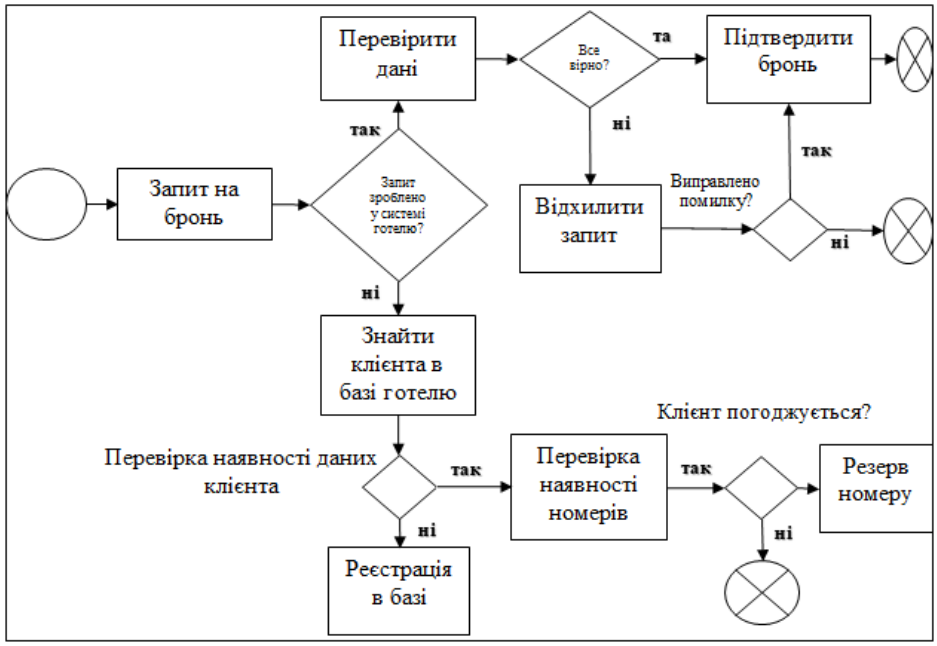


Рис. 1. Бізнес-процес «Бронювання за телефоном та онлайн» в нотації BPMN

Джерело: побудовано автором

Після реалізації продемонстрованих етапів, в результаті успішно заброньований номер, підтвердження надано гостю; дані внесено в систему управління готелем; готель готується до прибуття гостя. Цей процес важливий для забезпечення зручності клієнтів і ефективного управління номерним фондом готелю.

Наступним розглянемо бізнес-процес «Виїзд з номеру» (рис. 2) в готелі включає послідовність дій, спрямованих на завершення перебування гостя та підготовку номера до заселення нового клієнта.

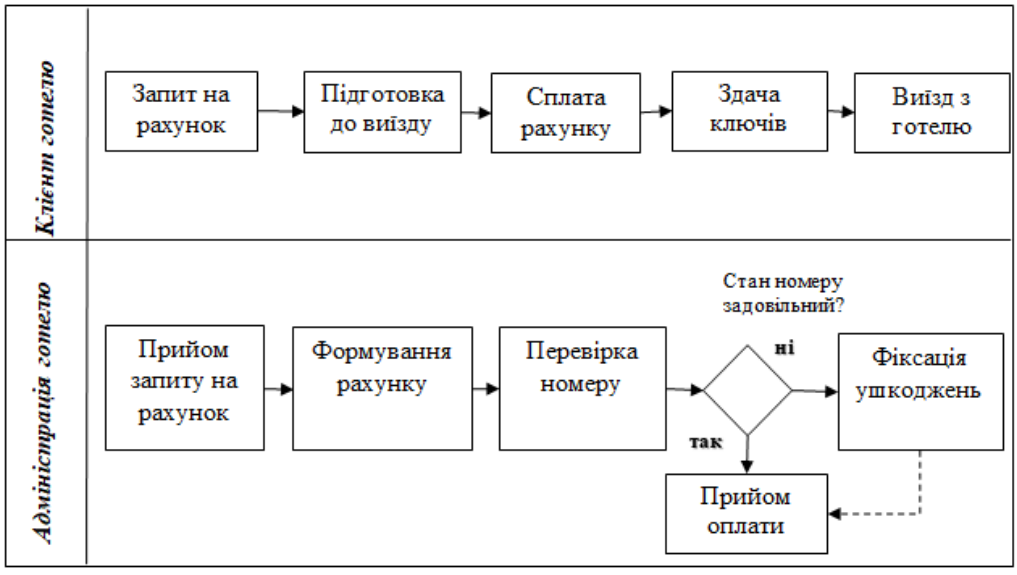


Рис. 2. Бізнес-процес «Виїзд з номеру» в нотації BPMN

Джерело: побудовано автором

Серед ключових етапів можемо виділити наступні:

1. Повідомлення про виїзд - гість повідомляє про виїзд (особисто на рецепції, телефоном або через мобільний застосунок); відбувається автоматичне нагадування про час виселення (за 1-2 години до дедлайну);
2. Перевірка рахунку гостя – рецепція перевіряє баланс рахунку гостя (проживання, додаткові послуги, міні-бар); проводиться узгодження суми до оплати;
3. Оплата та закриття рахунку - гість здійснює оплату (готівка, картка, мобільний платіж, корпоративний рахунок); видається фіскального чека та документа про проживання (за потреби); проводиться анулювання депозиту або повернення застави;
4. Перевірка номера - покоївка або відповідальний співробітник перевіряє стан номера та наявність майна; виявляються можливі пошкодження чи втрати (повідомляється рецепції у разі проблем);
5. Виселення гостя – відбувається передача ключів або картки від номера на рецепцію; персонал виражає подяку за візит та пропозицію залишити відгук або взяти участь у програмі лояльності;
6. Підготовка номера до заселення нового гостя – проводиться прибирання номера згідно з готельними стандартами; оновлюється статус номера в PMS-системі (від «зайнятий» до «готовий до заселення»).

Погоджуємося із ствердженням [12, с. 149], що підприємства використовують новітні технології для удосконалення бізнес-процесів.

За результатами дослідження, відокремимо основні інноваційні підходи у моделюванні бізнес-процесів готельних підприємств, які відіграють ключову роль у покращенні обслуговування гостей (рис. 3.)

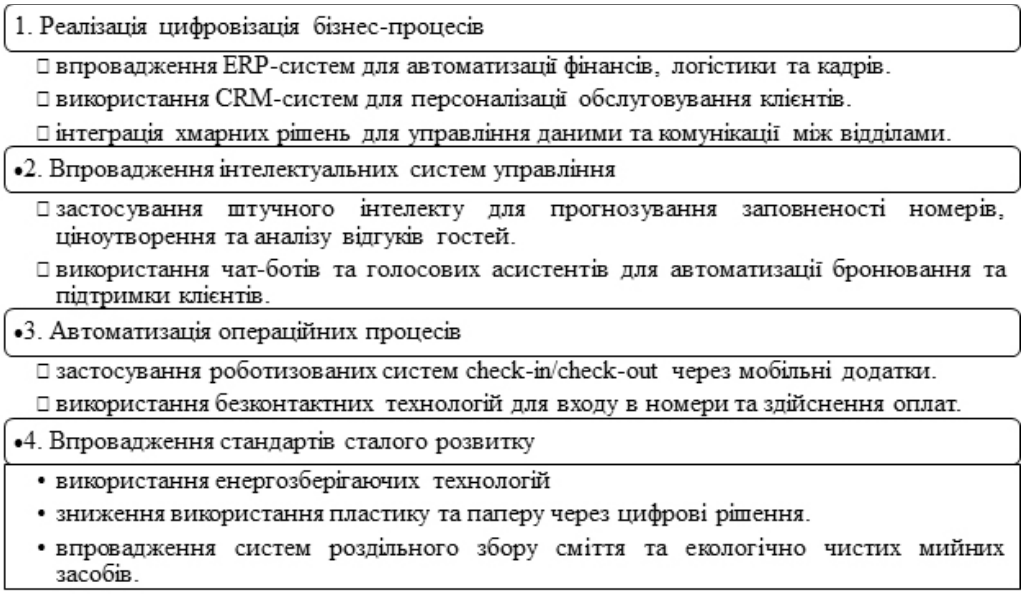


Рис. 3. Інноваційні підходи у моделюванні бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Висновки. За результатами проведеного дослідження проведено класифікацію бізнес-процесів готельних підприємств: основні, підтримуючи, бізнес-процеси розвитку. Доведено доцільність застосування процесного підходу до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств: сприяє структурованості бізнес-процесів; зменшує дублювання операцій і витрати; дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку.

Проведено аналіз готельного продукту підприємства, що показав розподіл на 4 рівні (базовий, очікуваний, розширений, потенційний). Виявлено позитивні та негативні сторони обслуговування. Проведено моделювання бізнес-процесів готельних підприємств "Бронювання за телефоном", "Бронювання онлайн" і "Виїзд з номеру" в нотації BPMN, що дозволяє виявити вузькі місця та оптимізувати управління. Використання процесного підходу та BPMN-моделювання готельних підприємств сприяє підвищенню ефективності

управління, зменшенню витрат і покращенню клієнтського досвіду. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть зберігати конкурентоспроможність на сучасному ринку. Виділено інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств, які передбачають використання автоматизованих систем, впровадження цифрових технологій для підвищення рівня обслуговування готельного підприємства.

Список літератури:

1. Козир С., Слєсарєв В., Ус С., Хом'як Т. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В., В.В. Слєсарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kozyr_2022_163.pdf (дата звернення 14.04.2025).
2. Губарєва І., Бєлікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268 (дата звернення 14.04.2025).
3. Цицик А. Управління бізнес-процесами в організації. Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023. URL: https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=10558805. (дата звернення 14.04.2025).
4. Попова С., Слащева А., Сімакова О., Пусікова О., Пшиннік В. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету, 2020. № 5. С. 151-155. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-27. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3543 (дата звернення 14.04.2025).
5. Sheer A. V. Business processes: basic concepts, theory, methods. 1999. 152 p. (дата звернення 14.04.2025).
6. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. P. 11–27. (дата звернення 14.04.2025).
7. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. 1985. 85. (July–August). P. 149–160 (дата звернення 14.04.2025).
8. Harrington J., Esseling K.S., H. Van Niemwegen. Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization. New York: McGraw-Hill, 1997. 314 p. (дата звернення 14.04.2025).
9. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569 (дата звернення 14.04.2025).
10. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр./ І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д. О. Хетагурова, та інші; за заг. ред.: І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. С. 226. URL: https://surl.li/zkuvuk (дата звернення 21.04.2025).
11. Сайт бронювання Booking. URL: https://www.booking.com/?aid=2375516&label=01HP5400BCFTC1PQJ217EC9D3F_01JPM9FSB3M86KS894Q5XX2D9J/ (дата звернення 21.04.2025).
12. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2023. № 26. С. 148-153. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988/280934 (дата звернення 21.04.2025).

References:

1. Kozyr, S., Slesarev, V., Us, S., Khomyak, T. (2022). Modeliuvannia ta reinzhynirynh biznes-protsesiv. Dnipro : NTU "DP". Retrieved from https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kozyr_2022_163.pdf (accessed 14.04.2025). [In Ukrainian]
2. Gubareva, I., Belikova, N., Yagolnytskyi, O. (2024). Managing the digital transformation of an enterprise. Ekonomika ta suspilstvo, 64 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268 (accessed 14.04.2025). [In Ukrainian]

3. Tsitsyk, A. (2023). Business Process Management in Organizations. State University "Zhytomyr Polytechnic". Retrieved from: https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=10558805 (accessed 14.04.2025). [In Ukrainian].
4. Popova, S., Slashcheva, A., Simakova, O., Pusikova, O., Pshynnik, V. (2020). Innovative approaches to modeling business processes of hotel and restaurant enterprises. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 5, 151-155. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-27. Retrieved from: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3543 (accessed 14.04.2025). [In Ukrainian].
5. Sheer, A. (1999). Business processes: basic concepts, theory, methods. Per. with Eng.: Monograph.
6. Davenport, T., Short, J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign., 11–27.
7. Porter, M., Millar, V. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 85, 149–160.
8. Harrington, J., Esseling, K., H. Van Niemwegen. (1997). Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization. New York: McGraw-Hill.
9. Bagorka, D., Vertseva, A. (2024). Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises. Ekonomika ta suspilstvo, 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3543 (accessed 14.04.2025). [In Ukrainian]
10. Kuznetsova, I., Balabash, O. Khetahurova, D. (2023). Tekhnolohii upravlinnia yak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpryiemstva. Kharkiv: Disa Plus, 226. Retrieved from: http://surl.li/rymfu (accessed 21.04.2025). [In Ukrainian]
11. Booking site. Retrieved from: https://surl.li/xdcuaw (accessed 21.04.2025). [In Ukrainian]
12. Kravchenko, M., Salabay, V. (2023). The role of digital transformations of business processes of enterprises. «Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut», 26, 148-153. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988. Retrieved from: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988/280934 (accessed 21.04.2025). [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025
Прийнята до публікації 22.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 334.012.46(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-121-129**

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВАГОМИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Кічук Н. В., докторант, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kichuknv@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3032-1238

Деньгуб В. В., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: v.dengub@oneu.ukr.education
ORCID: 0009-0008-0253-9065

Анотація. *У статті досліджено сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні під час військового стану. Наведені особливості функціонування соціального підприємництва в умовах високих ризиків. Метою статті є визначення основних складових та ключових факторів, що впливають на соціальний бізнес і визначення напрямів удосконалення механізмів підтримки соціальних ініціатив у кризовий період. Для дослідження використано наукові методи систематизації даних, спостереження, порівняння та узагальнення. Здійснено аналіз статистичних даних у підприємницькій діяльності, який дозволяє отримати об'єктивне уявлення про поточний стан бізнесу, малих і середніх підприємств. Досліджені перешкоди, які затримують розвиток підприємницьких ініціатив у військовий час, та запропоновані шляхи розвитку соціального підприємництва як вагомого елементу у допомозі державі.*
Обґрунтовані, заходи щодо розвитку соціального підприємництва, такі як: використання онлайн-платформ, краудфандинг, автоматизація внутрішніх процесів.
Ключові слова: *соціальне підприємництво, ризик, інновації, фінансова стійкість, релокація підприємств, краудфандинг.*

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN IMPORTANT ELEMENT OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Kichuk Nadiia, Doctoral student, Candidate of Economic Sciences, Docent, Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine.
e-mail: kichuknv@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3032-1238

Dengub Valentyna, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: v.dengub@oneu.ukr.education
ORCID: 0009-0008-0253-9065

Abstract. *The article examines current trends in the development of social entrepreneurship in Ukraine during martial law. The features of the functioning of social entrepreneurship in conditions of high risks and uncertainty are presented. The aim of the article is to identify the main components and key factors that influence social business and identify areas for improving mechanisms for supporting social initiatives during the crisis. The research used scientific methods of data systematization, observation, comparison and generalization. The trend of functioning of small and medium-sized businesses as the main forms of social entrepreneurship during the period of hostilities was analyzed. Statistical data analysis in entrepreneurial activity was carried out, which allows obtaining an objective idea of the current state of business, small and medium-sized enterprises. The ratio of changes in business development in Ukraine during the war years was analyzed. Statistical reporting on the financial stability of enterprises in recent years is presented. Factors influencing the development of entrepreneurship during the period of hostilities and prospects for recovery in the post-war period are substantiated. Obstacles that delay the development of entrepreneurial initiatives during wartime are investigated, and ways of developing social entrepreneurship as a significant element in assisting the state are proposed.*
Taking into account current trends in developed countries, it was substantiated that for the development of social entrepreneurship, an important role is played by the use of online platforms for selling goods and services, crowdfunding as a tool for attracting financing, automation of internal processes, which will increase the efficiency of activities, sustainable development and partnership with business and the state. For the development of social entrepreneurship, changes in legislation, expansion of financial support and raising public awareness are also necessary. The development of educational programs for entrepreneurs aimed at developing entrepreneurial skills will also contribute to the development of social business. Only comprehensive support from the state,

business and the public will allow social entrepreneurship to become a driver of sustainable development of the Ukrainian economy in the post-war periods.

Keywords: *social entrepreneurship, risk, innovation, financial sustainability, relocation of enterprises, crowdfunding.*

JEL Classification: L260; L310

Постановка проблеми. У період воєнного стану в Україні розвиток соціального підприємництва набув динамічного зростання, відображаючи як сильні, так і слабкі сторони української економіки та суспільного життя. До переваг можна віднести результати реформ попередніх років, зокрема: несподівано стійку банківську систему та здатність уряду й Національного банку зберігати макроекономічну стабільність навіть в умовах кризи. Важливу роль також відіграла допомога та ініціативність приватного сектору. Бізнесу знадобилося лише кілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення, аби оговтатись від шоку й відновити діяльність попри постійні обстріли. Відповідаючи на нові виклики, компанії почали трансформуватися: змінювати напрямки діяльності, релокуватися та активно підтримувати Збройні сили України. Багато підприємств інтегрували соціальну місію у свою діяльність, спрямовуючи частину ресурсів на вирішення актуальних соціальних питань — допомогу армії, підтримку переселенців, працевлаштування вразливих груп населення, захист тварин і довкілля. Саме вивченню тенденцій розвитку, труднощів і головних аспектів діяльності соціального бізнесу в Україні і присвячена дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальне підприємництво в Україні має тривалу історію активного розвитку. Його теоретичними основами та практичним досвідом займаються численні науковці, громадські діячі, представники влади та бізнесу. Серед українських дослідників варто відзначити А. Свинчук [1,2], А. М. Ревко [3], І. С. Біла, О. О. Шевченко [4], О. В. Ачкасова [5], Л. Валюс [6], та інших. Серед зарубіжних авторів, що приділяли увагу питанням і викликам соціального підприємництва, слід згадати Duniam L. [7], Eldar O. [8]. Попри значний обсяг проведених досліджень як вітчизняними, так і іноземними науковцями, залишається актуальною потреба у подальшому глибокому вивченні соціального підприємництва як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Соціальні підприємства досить часто мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансування бізнесу (банківський капітал, венчурний капітал), оскільки їхні пріоритети включають не лише фінансову прибутковість, але й соціальний вплив. Пошук грантів, соціальних інвестицій та інших форм фінансування може бути складним і ресурсомістким.

Мета дослідження - трансформації соціального підприємництва як вагомого елементу економіки України в умовах воєнного стану, аналіз чинників, що впливають на його розвиток, та визначення напрямів удосконалення механізмів підтримки соціальних ініціатив у кризовий період.

Основний матеріал. Соціальне підприємництво представляє собою бізнесову діяльність, головна мета якої полягає у вирішенні суспільних чи екологічних проблем поряд із отриманням прибутку. Цей підхід спрямований на довготривалий соціальний вплив, а не лише на економічний результат. Основні складові соціального підприємництва поєднують:

1. Соціальна ціль. Фундаментом такого бізнесу є розв'язання певної суспільної проблеми - підтримка вразливих груп населення, захист довкілля або сприяння розвитку освіти. Соціальний вплив стає головною метою, а фінансовий успіх використовується для її досягнення.

2. Формування бізнес-моделі (підприємство діє в ринкових умовах, продає товари чи послуги та отримує дохід; проте на відміну від класичного бізнесу, прибуток не є кінцевою метою, а засобом для підтримки соціальних ініціатив).

3. Розподіл та реінвестування прибутку (частина або весь отриманий дохід спрямовується на розвиток проєктів із соціальним впливом: це може бути фінансування нових ініціатив чи розширення існуючих).

4. Інноваційні рішення (соціальне підприємництво часто використовує нестандартні підходи для розв’язання проблем – це можуть бути нові моделі управління, технології або співпраця з різними секторами - громадськими організаціями, бізнесом чи державними установами).

5. Оцінка соціального впливу – успішність такого бізнесу визначається не тільки фінансовими показниками, а й тим, наскільки він покращує життя людей або зменшує негативний вплив на довкілля. Важливо відстежувати та вимірювати результати діяльності за допомогою чітких індикаторів [9].

6. Співпраця з громадою та партнерами (соціальне підприємство зазвичай діє в тісній взаємодії з громадою, залучаючи до співпраці місцевих жителів, волонтерів, бізнес-партнерів і представників держави. Це сприяє ефективнішому досягненню спільних цілей).

7. Фінансова стійкість (для того щоб підприємство було успішним у довгостроковій перспективі, воно повинне забезпечувати власну економічну стабільність і не залежати від одноразових грантів чи пожертв) [10].

Таким чином, соціальне підприємництво є прикладом того, як комерційна діяльність може одночасно сприяти позитивним змінам у суспільстві.

У 2024–2025 році соціальне підприємництво в Україні має враховувати нові виклики, що спричинені війною, економічною нестабільністю та соціальними змінами. Попри труднощі, такі підприємства відіграють важливу роль у підтримці вразливих верств населення та розв'язанні соціальних проблем. Однак, їх розвиток гальмують певні ключові фактори.

Доцільно розглянути фактор економічної нестабільності і падіння платоспроможності. Через інфляцію, високі ціни та скорочення доходів населення попит на товари та послуги, навіть соціально важливі, знижується. Це зменшує можливості для отримання сталого прибутку, що важливо для фінансової самостійності підприємств [11].

Потрібно дослідити обмеження доступу до фінансових ресурсів. Наразі існує проблема недостачі інвестицій та грантів. Переважна частина фінансової допомоги сьогодні спрямована на вирішення гуманітарних потреб0 та підтримку критичної інфраструктури. Наявність високих відсоткових ставок за кредитами ускладнює доступ до банківського фінансування, що важливо для розвитку та масштабування соціальних ініціатив.

Важливим фактором, що впливає на розвиток соціального підприємництва є втрата трудових ресурсів. Мобілізація та вимушена еміграція призвели до скорочення кількості кваліфікованих працівників. Складно знайти персонал для довгострокової роботи, що змушує підприємства переглядати свої бізнес-моделі та переходити на скорочений формат діяльності.

Одним із ключових факторів, що впливає на розвиток соціального підприємництва вітчизняної економіки, є наявність проблеми з логістикою та руйнуванням інфраструктури державного та приватного майна на всіх мікроекономічних рівнях. Через руйнування інфраструктури й перебої в роботі транспорту соціальні підприємства зазнають труднощів із доставкою сировини та товарів. Це впливає на їхню здатність виконувати замовлення вчасно та забезпечувати стабільну діяльність.

Недосконаліть законодавства та бюрократичні бар'єри є проблемою, яка також потребує вирішення. На законодавчому рівні соціальне підприємництво в Україні не має чіткого регулювання. Це ускладнює отримання податкових пільг і офіційного визнання таких ініціатив. Підприємці також мають враховувати наявність процедур надмірної бюрократії при оформленні документів і отриманні дозволів. У 2024 році в Україні відбувається поступове формування нормативної бази для соціального підприємництва, проте ще залишаються певні прогалини. Соціальне підприємництво розглядається як важливий інструмент для вирішення соціальних проблем та економічного відновлення, особливо в умовах війни. Основні законодавчі зміни та ініціативи спрямовані на інтеграцію цього сектору в загальну політику розвитку малого та середнього бізнесу (МСП) [11].

До нормативно-правової бази, що представляє собою базу розвитку соціального підприємництва в Україні, відносять Національну стратегію розвитку МСП (2024–2027 рр.). Соціальне підприємництво включене до цієї стратегії як одна з пріоритетних сфер для підтримки. Проте, для повноцінного розвитку бракує чіткої регламентації на законодавчому рівні, що створює труднощі в отриманні податкових пільг і державної допомоги.

Інституціональним чинником проблематики розвитку соціального підприємництва в Україні виступає відсутність окремого закону. Станом на 2025 рік закон, що буде регулювати діяльність соціальних підприємств на рівні спеціалізованого нормативного акту, ще не ухвалений.

Підприємства часто керуються загальними нормами, що застосовуються до всіх бізнесів, що ускладнює їх правовий статус і взаємодію з державою.

Ініціатива державної підтримки потребує також подальшого дослідження. Кабінет Міністрів України впроваджує програми розвитку інклюзивного бізнесу та надає консультації через портали («Дія.Бізнес»). Однак, підприємства часто на практиці зіштовхуються з надмірною бюрократією та обмеженим доступом до фінансових інструментів для масштабування своєї діяльності.

Таким чином, хоча соціальне підприємництво вже визнане важливою частиною державної політики, для повноцінного розвитку сектору необхідні подальші законодавчі зміни та інституційна підтримка. Важливо, щоб була прийнята чітка нормативна база, яка сприятиме ефективнішій роботі підприємств цього типу.

Потрібно акцентувати увагу на такому чиннику, як низький рівень обізнаності населення. Багато людей не розуміють принципів соціального підприємництва та його цінності, що обмежує попит на їхні товари та послуги.

Відсутність довіри також ускладнює партнерства з бізнесом і залучення підтримки від державних установ.

Труднощі з масштабуванням і довгостроковою стійкістю також необхідно враховувати. Соціальним підприємствам складно масштабувати діяльність через обмежені фінансові та людські ресурси. Багато з них залишаються на рівні локальних ініціатив, що не дозволяє вийти на ширші ринки або забезпечити стабільний розвиток.

Соціальне підприємництво в Україні у 2025 році проходить через серйозні випробування, спричинені війною та економічними труднощами.

Проте такі ініціативи мають потенціал для розвитку завдяки партнерству із міжнародними організаціями та впровадженню нових бізнес-моделей [12; 13].

Для подальшого зростання важливо спрощувати законодавчі процедури, розширювати доступ до фінансування та підвищувати обізнаність про цінність соціальних підприємств у суспільстві.

Підприємництво слід вважати вагомим сектором економіки, оскільки в цьому секторі економіки країни зайнята більшість населення. Розвиток малих і середніх компаній сприяє інноваціям і розробці нових ідей і рішень.

Загалом сектори малого та середнього підприємництва можуть забезпечити адаптацію економіки та населення до технологічних змін, особливо до підвищення продуктивності праці на великих підприємствах та у секторі домашніх господарств.

Малі компанії у високотехнологічних секторах можуть сприяти диверсифікації економіки, здійснювати посилення конкуренції та, за відповідних умов, забезпечити присутність вітчизняних компаній у країнах, що розвиваються.

Розвиток малого та середнього підприємництва є однією з основних передумов підвищення економічних показників.

Малі підприємства створюють умови для досягнення оптимальної економічної структури, розробки та реалізації гнучкої стратегії і тактики управління, прийняття якісних і швидких управлінських рішень, розвитку сильної економічної мотивації та особистої відповідальності за результати господарської діяльності.

Слід також зазначити, що розвиток підприємницької діяльності стає найважливішим фактором підвищення ефективності регіональної економіки, одним із найпотужніших ресурсів соціально-економічних перетворень в країні.

Малі та середні підприємства забезпечують стабільність економічного розвитку, розкриття підприємницького потенціалу населення, збільшення внутрішнього попиту, зростання податкових надходжень і створення робочих місць.

Статистична оцінка стану підприємницької діяльності в Україні виступає важливим інструментом для розуміння підприємницької діяльності, виявлення тенденцій і проблем, розробки ефективних стратегій управління щодо зайнятості населення та розвитку кадрів.

Здійснення аналізу статистичних даних у підприємницькій діяльності дозволяє отримати об'єктивне уявлення про поточний стан підприємницької діяльності та визначити напрямки наших подальших досліджень. До початку повномасштабних військових дій на території нашої держави найактивнішим та найбільшим роботодавцями в Україні були представники середнього та малого бізнесу.

На їх частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні робітників, або ж 4,8 млн працівників-українців. Близько 25% (або 1,6 млн осіб) працювали у великих підприємницьких структурах. Однією із найпопулярніших сфер діяльності малого та середнього бізнесу в Україні є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту [14].

Далі в різних пропорціях для середнього і малого бізнесів йдуть промисловість, логістика, сільське господарство та будівництво.

Важливою рисою для більшості підприємницьких структур є географічна прив’язка саме до свого споживача.

Саме цей фактор став вирішальним із початком воєнних дій. Згідно даних статистичних спостережень, понад 60% українських підприємців продовжують свою діяльність,

незважаючи на важкі часи.

Понад 90% тих, хто був змушений припинити роботу через військові дії в країні, готові повернутися на роботу.

У той час близько половини опитуваних респондентів впевнені, що відновлення бізнесу займе від одного до трьох років. 80% респондентів були змушені значно скоротити обсяги бізнесу; 18% працюють так, як у довоєнні часи і мають стабільний обсяг продажу товарів та послуг; лише 2% суб'єктів підприємницької діяльності змогли збільшити продажі на отримати ще вищі показники рентабельності.

Доцільно зазначити, що близько 50% компанії відчули суттєві зміни з початку повномасштабного вторгнення (рис. 1).

Рис. 1. Відсоткове співвідношення змін, що зазнали підприємства в Україні у 2022–2023 роках

Джерело: сформовано за матеріалами [10,11]

У залежності від сфери діяльності втрати від війни дуже різні, а можливість переїзду компанії чи окремого підрозділу бізнесу коливається від переїзду за два дні (наприклад, офіс IT-компанії) до повної неможливості переїзду та, як наслідок, втрата основних фондів (металургійні заводи).

Держава визначила підприємства (та їх окремі підрозділи), підтримка переміщення яких є пріоритетною – це стратегічно важливі підприємства та підприємства, що виробляють продукти першої необхідності (хліб та інші продукти харчування, напої вода), одяг та інше) для забезпечення потреб цивільного населення, військової та територіальної оборони. Проте на практиці будь-яка компанія може подати та прийняти заявку на фінансування, оскільки кожна компанія робить свій внесок у підтримку економіки, а тому є важливою для держави.

З початку воєнних дій економіка перебувала в стані перманентної нестабільності, суб'єкти господарювання виявилися неготовими до воєнних подій, про що свідчить фактична відсутність достатніх резервів (рис. 2).

Тільки 5% підприємців володіли сумою, достатньою для забезпечення діяльності більше одного року; значна частина підприємців (29%) взагалі не мала резервного капіталу, що компенсувалося скороченнями та зниженням заробітної плати.

Фінансові резерви не можуть гарантувати виживання компанії, оскільки існують великі ризики знищення або шкоди суб'єктам господарювання.

Щонайменше 109 великих та середніх компаній зазнали прямих збитків у результаті повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Більшість цих компаній зосереджено в шести областях:

- Київській та Донецькій (16% від загальної кількості),
- Запорізькій (14%),

- Харківській (12%),
- Луганській (11%),
- Миколаївській (9%).

Проте великі компанії показали більшу стійкість до шоків і близько 90% компаній продовжували працювати на повну або зменшену потужність, що нетипово для малих компаній та середніх підприємств [12].

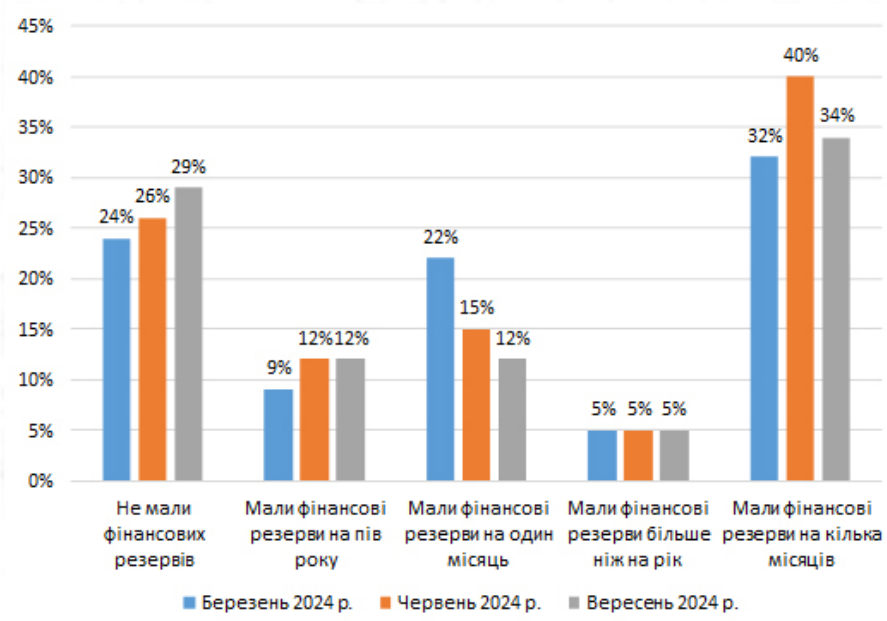


Рис. 2. Фінансова стійкість підприємництва в умовах війни

Джерело: сформовано за матеріалами [12]

Лише 14% суб'єктів підприємницької діяльності зберегли повноцінну роботу після початку повномасштабного вторгнення.

У 2023 році для великих компаній цей показник становив 41%.

Лише 2% великих компаній припинили діяльність у порівнянні з 22% серед малих і середніх компаній або мікропідприємств [13].

Бізнес України пройшов кілька етапів розвитку адаптації до умов воєнного стану. Першочерговим завданням було збереження суб'єкта господарювання, виведення його із стану шоку та пошук методів і способів відновлення діяльності.

Одним із варіантів, наданих державою, була пропозиція механізму релокації бізнесу, який дав змогу зберегти певний відсоток суб'єктів господарювання.

Станом на червень 2024 року лише 61% компаній не мали потреби змінювати юридичне або фактичне місцезнаходження. Решта учасників на ринку усвідомлювали необхідність такого кроку, оскільки значна частина компаній була розташована в районах, де на початку війни велися активні бойові дії.

Результати статистичних опитувань у травні 2024 року показують, що сектор малого та середнього підприємництва, на який припадає більша частка економічних донорів, був вже готовий до змін. Так, 21% малих і середніх підприємств та мікропідприємств хотіли перемістити свій бізнес, уже зробили це на момент опитування або були в процесі переїзду. 10% опитаних бачили необхідність переїзду на момент опитування та мали ще не реалізовані такі заходи [14].

Незважаючи на те, що заходи про переїзд виступають методом збереження суб'єкта господарювання, його ухвалення складне, оскільки передбачає фактичний перезапуск бізнес-процесів. Однак існуючі умови не залишали іншим виходам для компаній: по-перше, виникла нагальна потреба вирішити логістичні проблеми; по-друге, ефективність діяльності підприємств неможлива без належних умов ведення бізнесу; по-третє, необхідно було зберегти рівень зайнятості та зберегти робочі місця.

Детальні перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах післявоєнного відновлення України мають унікальні можливості для розвитку соціального

підприємництва.

Цей сектор може стати важливим драйвером соціальних змін, розв'язання економічних проблем і посилення громадської згуртованості.

Розглянемо детальні напрями та передумови його зростання: Для подальшого розвитку необхідне ухвалення спеціального закону, який визначатиме правовий статус соціальних підприємств. На сьогодні вони регулюються загальними нормами господарського права, що ускладнює отримання податкових пільг та грантів.

Прийняття нових поправок до діючого законодавства дозволить спростити реєстрацію соціальних підприємств, передбачити податкові стимули та можливості державного співфінансування, сприяти участі таких підприємств у державних та муніципальних програмах відновлення економіки.

Соціальні підприємства відіграють ключову роль у відновленні громад, що постраждали від війни. Вони створюють робочі місця для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю, сприяючи їх інтеграції в суспільство. Підтримка підприємницької діяльності в регіонах може прискорити відновлення локальної інфраструктури та економічної активності.

Післявоєнна відбудова привертає увагу міжнародних донорів і фондів, зацікавлених у розвитку соціально орієнтованих проєктів. Підприємства можуть розраховувати на гранти та кредити від таких організацій, як:

- Європейський Союз;
- ООН;
- Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР). Для цього важливо впроваджувати прозорі механізми управління та моніторинг соціального впливу діяльності [15].

Інформування населення про переваги та можливості соціального підприємництва сприятиме його популяризації.

На базі платформ, таких як «Дія.Бізнес», вже проводяться освітні курси та консультації для підприємців. Участь у цих програмах може допомогти соціальним підприємствам ефективніше організовувати свою діяльність і знаходити нових партнерів та клієнтів [16].

Цифрові технології допоможуть підприємствам залишатися конкурентоспроможними та розширювати аудиторію. Важливими напрямами є: використання онлайн-платформ для продажу товарів і послуг, краудфандинг як інструмент залучення фінансування, автоматизація внутрішніх процесів, що підвищить ефективність діяльності, сталий розвиток та партнерство з бізнесом і державою.

Розширення співпраці між соціальними підприємствами, державними установами та приватним бізнесом може прискорити відновлення економіки.

Спільні проєкти та інвестиції у сталий розвиток, зокрема в енергозберігаючі технології та інклюзивні проєкти, дадуть змогу підприємствам масштабувати свою діяльність та підвищувати соціальний вплив.

Висновки. Соціальне підприємництво в Україні стає важливим чинником підтримки населення та економічного відновлення в умовах війни. Водночас сектор стикається з викликами: економічною нестабільністю, браком фінансування, руйнуванням інфраструктури та відсутністю належного законодавчого регулювання. Малі та середні підприємства зазнали значних втрат, проте демонструють здатність до адаптації. Для розвитку соціального підприємництва необхідні зміни в законодавстві, розширення фінансової підтримки та підвищення обізнаності суспільства.

Особливої уваги потребує розвиток освітніх програм для підприємців, спрямованих на формування підприємницьких навичок, управлінської компетентності та соціальної відповідальності. Лише комплексна підтримка з боку держави, бізнесу і громадськості дозволить соціальному підприємництву стати рушієм сталого розвитку економіки України в повоєнний та післявоєнний періоди.

Список літератури

1. Свинчук А. А., Корнецький А., Гончарова М., Назарук В., Гусак Н., Туманова А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialnepidpryyemnytstvo pid ruchnyk.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

2. Свинчук А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України. Теорія стратегії та економічного розвитку. 2014. № 34. С. 25 - 32. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4539/1/2014_34_%2825-32% 29.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

3. Ревко А. М. Роль соціального підприємництва у нагромадженні соціального капіталу та вирішенні проблем громади в умовах цифровізації економіки України. Економіка та суспільство. 2022, № 45, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-396

4. Біла І. С. Шевченко О. О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. НАУКОВІ ЗАПИСКИ НаУКМА. Економічні науки. 2021. Том 6. Випуск 1, с.28-33.

5. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40

6. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. Трансформаційна економіка. № 2(02). 2023 р., С. 10-15. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2

7. Duniam M. Social Enterprises and Local Government: A Scoping Study / M. Duniam, R. Eversole - Sydney: Australian Centre of Excellence for Local Government, 2013. 23 p.

8. Eldar O. The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations/ O. Eldar // Yale Law & Economics Research Paper. 2015, No. 485, 63 p.

9. Інформація Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради URL:https://omr.gov.ua/ua/city/departments/dpsp/ (дата звернення: 23.04.2025).

10. Довідкова інформація щодо соціального підприємництва. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/socialbusiness.docx (дата звернення: 23.04.2025).

11. Соціальне підприємництво. URL: https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship (дата звернення: 24.04.2025).

12. Соціальне підприємництво: парадокс як шлях вперед. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles /2020-global-human -capital-trends-introduction.html (дата звернення: 24.04.2025).

13. Міжнародні організації: програма розвитку ООН. URL: https://izbirkom.org.ua/publications/mir-24/2022/mizhnarodniorganizaciyi-programa-rozvitku-oon/ (дата звернення: 24.04.2025).

14. Україна – Звіт про переміщення – Звіт по базовій оцінці території 2022 р. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 25.04.2025).

15. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. EU4YOUTH – розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та в Україні. 2020. URL:https://euneig hbourseast.eu/uk /news /publications/ekonomiko-pravovyj-analiz-soczialnogo-pidpryyemnycztva-v-ukrayini (дата звернення: 25.04.2025).

16. Хіміч І., Тимошик Н. Соціальне підприємництво як інноваційний вид діяльності. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35268/2/NFEPSEV_2021_Khymych_I-Social_entrepreneurship_193-208.pdf (дата звернення: 23.04.2025).

References

1. Svinchuk A. A., Kornetsky A., Goncharova M., Nazaruk V., Husak N., Tumanova A. (2017). Social entrepreneurship: from idea to social change: a manual. Kyiv: LLC "Enterprise "VNA", 2017. 188 p. URL: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialnepidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian]

2. Svinchuk A. (2014). International experience in the development of social enterprises: lessons for Ukraine. Theory of strategy and economic development. 2014. No. 34. P. 25 - 32. URL: http://ir.kneu. edu.ua /bitstream /2010 /4539 /1/2014 _34_%2825-32% 29.pdf (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian]

3. Revko A. M. (2022). The role of social entrepreneurship in the accumulation of social capital and solving community problems in the context of digitalization of the Ukrainian economy. Economy and Society. 2022, No. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-39 Retrieved from: https:// economy andsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1943/1870 (accessed 23 April 2025) [in Ukrainian]On supporting social entrepreneurship in wartime. URL: https: //omr. gov. ua/ua/news/232505/ (accessed 22 April 2025). [in Ukrainian]

4. Bila I. S. Shevchenko O. O. (2021). Social entrepreneurship - a modern trend of economic development. SCIENTIFIC NOTES NaUKMA. Economic Sciences. 2021. Volume 6. Issue 1, p.28-33.

5. Achkasova O. V. (2022). Development of Social Entrepreneurship in Ukraine under Martial Law. Economy and Society. 2022. No. 37. URL: https:// economya ndsociety. in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172 DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40 Retrieved from:

https://economyand society .in.ua /index. php/ journal/article/view/1217/1172 (accessed 25 April 2025) [in Ukrainian]

6. Valyus L. O. (2023). War in Ukraine as a Catalyst for the Development of Social Entrepreneurship. Transformational Economics. No. 2(02). 2023, pp. 10-15. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2 Retrieved from: https:/ /trans forma tions.in.ua/index.php/journal/article/view/14(accessed 25 April 2025) [in Ukrainian]

7. Duniam M. (2013). Social Enterprises and Local Government: A Scoping Study / M. Duniam, R. Eversole - Sydney: Australian Centre of Excellence for Local Government, 2013. 23 p.

8. Eldar O. (2015). The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations/ O. Eldar // Yale Law & Economics Research Paper, 2015, No. 485.

9. Information from the Department of Labor and Social Policy of the Odessa City Council URL:https://omr.gov.ua/ua/city/departments/dpsp/(accessed 23 April 2025). [in Ukrainian]

10. Reference information on social entrepreneurship. URL: https://www. dcz.gov. ua/sites/default/files/socialbusiness.docx (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian]

11.Social entrepreneurship. URL: https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship. (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian]

12. Social entrepreneurship: a paradox as a way forward. URL: https: //www 2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles /2020-global-human -capital-trends-introduction.html (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian]

13. International organizations: UN Development Program. URL: https://izbirkom. org.ua/publications/mir-24/2022/mizhnarodniorganizaciyi-progra ma-rozvitku-oon/ (accessed 25 April 2025). [in Ukrainian]

14. Ukraine – Displacement Report – Baseline Assessment Report 2022. URL: https://dtm.iom.int/ukraine. (accessed 25 April 2025). [in Ukrainian]

15. Social Entrepreneurship in Ukraine. Economic and Legal Analysis. EU4YOUTH – Unlocking the Potential of Young Social Entrepreneurs in Moldova and Ukraine. 2020. URL: https: //euneighbourseast.eu/uk /news /publications/ekonomiko-pravovyj-analiz-soczialogo-pidpryyemnycztva-v-ukrayini (accessed 25 April 2025). [in Ukrainian]

16. Khimich I., Tymoshyk N. (2021). Social entrepreneurship as an innovative type ofactivity. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35268/2/NFEPSEV_2021_Khymych_I-Social_entrepreneurship_193-208.pdf (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025
Прийнята до публікації 26.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 338.486.4:640.4:392.8(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-130-138**

STRATEGIES FOR DEVELOPING GASTRONOMIC TOURISM IN UKRAINE BASED ON THE PRINCIPLES OF THE SLOW FOOD CONCEPT

Redko Viktoriia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism Business and Hospitality, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.
e-mail: redko_v@365.dnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3569-907X

Boieva Anna, student of the first (Bachelor) level, Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
e-mail: boieva.a.s@365.dnu.edu.ua
ORCID: 0009-0006-6146-9226

Abstract. *The purpose of this study is to substantiate strategic approaches to the development of gastronomic tourism in Ukraine based on the Slow Food concept, highlighting its potential as a driver of sustainable development. The research aims to identify the main challenges and opportunities in adapting global Slow Food principles to the Ukrainian context. The research is based on a combination of theoretical analysis and practical assessment using SWOT analysis and the TOWS matrix. It examines internal and external factors that influence the implementation of Slow Food-based gastronomic tourism. The study also explores international best practices and current initiatives in Ukraine, with a focus on strategic planning. The findings demonstrate significant potential for the development of gastronomic tourism in Ukraine underpinned by Slow Food values such as quality, sustainability, and cultural authenticity. The analysis reveals existing but fragmented initiatives driven by local communities and individual stakeholders. Key strengths include Ukraine's rich culinary heritage, rising demand for organic products, and growing interest in authentic cultural experiences. At the same time, several weaknesses persist, including limited awareness of Slow Food principles, underdeveloped infrastructure, and seasonal constraints. External threats such as globalization, climate change, and the commercialization of traditions are also identified. Based on the SWOT analysis, four strategic scenarios were proposed: development, overcoming limitations, protection and survival. Each scenario includes targeted measures to support tourism development while preserving local culinary traditions. Among the most promising strategies are the creation of gastronomic clusters, educational programs for producers and guides, culinary events, and collaboration with global Slow Food network. The implementation of these strategies can strengthen Ukraine's regional tourism potential, preserve gastronomic heritage and support the formation of sustainable, community-based businesses. The practical significance of the research results lies in the development of strategic scenarios that serve as the basis for the formulation of regional tourism policies and business initiatives based on Slow Food principles.*
Key words: *slow food, sustainable development, gastronomic tourism, culinary and cultural heritage, strategy.*

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ПРИНЦИПАХ КОНЦЕПЦІЇ SLOW FOOD

Редько В.Є., кандидатка економічних наук, доцентка кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
e-mail: redko_v@365.dnu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3569-907X

Боєва А. С., студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
e-mail: boieva.a.s@365.dnu.edu.ua
ORCID: 0009-0006-6146-9226

Анотація. *Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до розвитку гастрономічного туризму в Україні на основі концепції Slow Food, як однієї з рушійних сил сталого розвитку. Методологія дослідження ґрунтується на теоретичному аналізі та практичній оцінці даних із застосуванням SWOT-аналізу та матриці TOWS. У межах аналізу вивчено внутрішні й зовнішні чинники впливу на розвиток гастрономічного туризму на основі принципів Slow Food, таких як якість, сталий розвиток та культурна автентичність. Визначено, що гастрономічний туризм в Україні має значний стратегічний потенціал для розвитку на цінностях Slow Food. Українські практики Slow Food, що реалізуються місцевими громадами та окремими зацікавленими сторонами, хоча і носять фрагментарний характер, виступають підгрунтям для розкриття можливостей національного гастрономічного туризму. Серед них виділено вектор реалізації концепції сталого розвитку, поширення ідеї Slow Food серед ключових зацікавлених сторін, інтеграцію Slow Food у популярні туристичні напрямки. Сильними сторонами визначено багату гастрономічну спадщину України, зростаючий*

попит на органічні продукти та підвищений інтересу до автентичного культурного досвіду. Водночас зберігаються певні слабкі сторони, включаючи обмежену обізнаність про принципи Slow Food, нерозвинену інфраструктуру та сезонність. Глобалізація, зміна клімату та комерціалізація традицій визначені основними зовнішніми загрозами. На основі результатів SWOT-аналізу та групування факторів TOWS запропоновано чотири сценарії стратегічного розвитку гастрономічного slow туризму: розвиток, подолання обмежень, оборона та виживання. Кожен сценарій включає заходи для підтримки розвитку туризму зі збереженням місцевих гастрономічних традицій залежно від сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. До найбільш перспективних стратегій віднесено створення гастрономічних кластерів, освітні програми для виробників і гідів, проведення кулінарних подієвих заходів та співпрацю з глобальною мережею Slow Food. Реалізація цих стратегій може посилити регіональний туристичний потенціал України, зберегти гастрономічну спадщину та створити сприятливі умови для місцевого бізнесу на засадах сталого розвитку. Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці стратегій, які слугують основою для формулювання регіональної туристичної політики та бізнес-ініціатив на принципах Slow Food.

Ключові слова: *slow food, сталий розвиток, гастрономічний туризм, кулінарна та культурна спадщина, стратегія.*

JEL Classification: L830, O130, Z100

Statement of the problem. Global awareness of the impact of human activity on the environment has expanded with the beginning of the implementation of the goals of sustainable development and has led to the emergence of new trends in the development of the tourism and travel sector. Modern tourists increasingly seek to get not only visual impressions from travel, but also culinary experiences through which they get acquainted with the culture and traditions of the country and region. The problems of sustainable development, including the preservation of ecological balance and cultural identity, are becoming increasingly important in the conditions of anthropogenic pressure on natural and socio-cultural resources. At the same time, globalization, although it creates new opportunities for international tourism, at the same time threatens the unification of gastronomic culture, gradually displacing local features. In response to this, the Slow Food movement arose as a reaction to the spread of fast food and the standardization of food culture, which has become an alternative to mass tourism and is becoming increasingly widespread throughout the world.

Analysis of recent research and publications. Gastronomic tourism has become a subject of growing interest among both international and Ukrainian researchers. Recent studies have increasingly focused on the relationship between gastronomic tourism and sustainable development. Key aspects of such research include the potential of gastronomic tourism to stimulate and diversify local economies [1-4] to support the preservation and promotion of local culinary traditions and cultural heritage [5-6], and to foster the development of individual gastronomic destinations through partnerships and the involvement of a broad range of stakeholders [2, 7-8]. Other important issues include the reduction of food waste, support for organic farming, the use of local and seasonal products, and the environmentally responsible practices of food service establishments [3-4, 8]. In this context, the “Slow Food” movement is gaining increasing support. This concept promotes a slower pace of life, which is reflected in efforts to counteract the rapid globalization of the service industry, preserve regional culinary traditions, and encourage the unhurried enjoyment of food. This definition has become used to describe a way of eating and type of conscious consumerism that encourages respecting seasonality, reducing environmental impact within food production, encouraging better education around the food system and supporting local producers and their heritage» [9]. Foreign and Ukrainian scholars interpret slow food [5, 8, 10-15] as one of the concepts of sustainable development, the spread of which has resulted in slow travel, slow city and others. The leader of the Slow Food movement in Ukraine, Yulia Pitenko, believes that the main goal of the concept lays on the next tendency: “slow is not a food, it`s the attitude to life that transmitted through it. Thoughtfully, not hastily or superficially, but with pleasure, gratitude, and understanding of how this food got to the table and what qualities it carries” [5]. In their study, T.-Y Huang and others found out that authenticity and slowness significantly influence the experience of slow food tourists, while environmental awareness did not influence the experience of such tourists, indicating its significant contribution to achieving sustainable development goals. They also found that the experience of slow food positively affects the quality of life of tourists [15]. At the same time, by analyzing the popularity of search queries on the topic of “slow food” in Google trends over the past 5 years worldwide, a heterogeneous regional distribution of interest in this topic was identified. The most popular topic remains in Kosovo, Italy, the United Kingdom, Australia and Ireland. Ukraine is in 40th place for these queries. In these countries, Slow Food began with gastronomic considerations and was later developed as a social movement phenomenon [13], actively spreading into gastronomic tourism. There is currently no consensus among experts

and scholars on what exactly constitutes slow gastronomic tourism [14] and the foundations on which it is based [15].

The article is devoted to the identification of previously unresolved parts of the general problem. As the concept of slow tourism is relatively new, there is still no clear interpretation that would also encompass gastronomic tourism, despite its direct link to Slow Food. Furthermore, despite the importance of slow thinking, little is known about how the Slow Food offer can be developed, promoted or highlighted under the name of "slow gastronomic tourism". Therefore, there is a need to investigate how Slow Food can be taken into account in the tourist offer of gastronomic tourism in the long term.

The purpose of research. The purpose of the study is to substantiate strategic approaches to the development of gastronomic tourism in Ukraine based on the Slow Food concept as a factor of sustainable development.

Presenting of the main research material. Gastronomic tourism, as one of the most dynamic forms of contemporary tourism, is aimed at exploring and experiencing authentic culinary traditions, local products, and beverages that are characteristic of specific regions. In light of current trends, this type of tourism serves not only recreational purposes but also contributes to socio-economic development, environmental responsibility, and the preservation of cultural identity within territories.

The traditional space of a tourist's gastronomic experience can be conceptualized as an interactive system comprising three essential elements: the gastronomic product, the consumer, and the location. It is noteworthy that tourists are increasingly interested in immersing themselves in the culinary cultures of various regions, seeking not merely gastronomic pleasure but a conscious consumption experience [7], which is grounded in the principles of quality, cleanliness, and fairness-core values of the Slow Food movement. The principle of "good" refers to the consumption of delicious, high-quality, and natural food prepared according to traditional recipes that reflect the region's culinary heritage. The principle of «clean» emphasizes the use of organic ingredients, the avoidance of chemical pesticides, herbicides, and GMOs, and adherence to environmentally sustainable practices. Meanwhile, the principle of "fair" focuses on supporting local producers, fostering community entrepreneurship, and enhancing opportunities for local populations to represent their way of life and culture through gastronomy.

These principles form the foundation of contemporary gastronomic tourism, which integrates environmental awareness, ethical consumption, and a respect for cultural authenticity (Fig. 1), aligning with the values promoted by the Slow Food movement. This combination fosters a culture of responsible food consumption, reduces food loss, preserves biodiversity, and supports ecosystem sustainability. Moreover, gastronomic tourism inspired by Slow Food principles facilitates a hedonistic yet reflective appreciation of taste as part of a broader cultural experience, which, in turn, stimulates conscious consumption and a deeper understanding of local gastronomic identities.

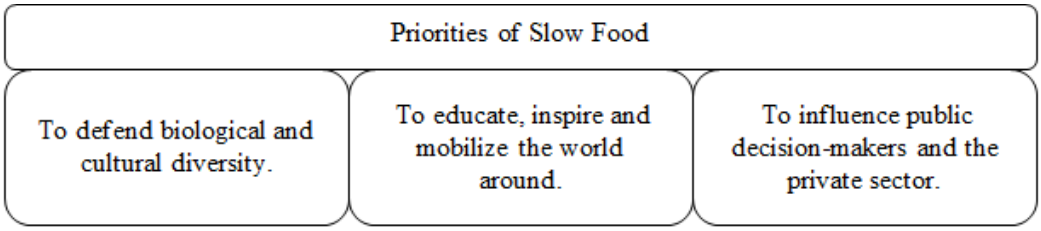


Fig. 1. Priorities of Slow Food

Source: created by the authors based on [11]

The integration of Slow Food principles into gastronomic tourism (Fig. 2) brings together gastronomic, social, and environmental objectives, establishing a sustainable development model that harmonizes the relationships among people, the natural environment, and cultural heritage. In this context, Slow Food may serve as a platform for the balanced development of gastronomic tourism through the consistent application of its principles in the planning and delivery of tours and excursions.

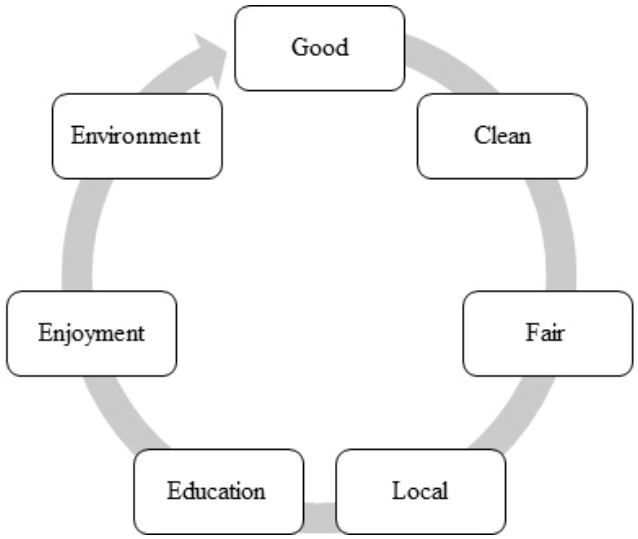


Fig. 2. Slow food principles in gastronomic tourism

Source: created by the authors based on [2, 8, 12]

According to the Slow Food Foundation for Biodiversity, the concept of Slow Food has followers in 160 countries around the world. In Italy alone, there are 394 presidia (communities) that manage such activities throughout the region [16]. Regions such as Tuscany, Piedmont, Emilia-Romagna and Sicily are famous for their traditional products, farms and restaurants that adhere to the principles of Slow Food. There are numerous agritourism, wine tours and cooking workshops that introduce local gastronomy. There is a global network of local communities that protect cultural and biological diversity, spread knowledge about healthy eating and call for a fair food policy for all [8]. The French regions of Brittany, Provence and Lyon offer unique gastronomic experiences based on local ingredients and traditional recipes. In Spain (Catalonia), attention is paid to the preservation of local varieties and traditional production methods. Tourists are attracted by farmers' markets and gastronomic tours dedicated to local delicacies. Restaurants promote the "kilometer zero" philosophy, which indicates the locality and freshness of products. The Austrian region of Alpe-Adria became one of the first official "Slow Food Travel" destinations in the world, offering tourists an introduction to local producers, traditional crafts and unique cuisine. In Ukraine, the global Slow Food development initiative is supported and promoted by «Slow Food UA», which was founded in 2004. It includes more than ten Slow Food communities. Their largest projects are listed in Table 1. Such initiatives are aimed at popularizing local products, restoring traditional recipes, and involving tourists in the process of cooking, which contributes to the transmission of intangible cultural heritage.

Table 1

Some of the global projects of Slow Food UA

№	Project name	Characteristic
1.	Food for Change	The campaign focuses on preserving culinary traditions and fostering biodiversity. The organization collaborates closely with local communities and producers to safeguard traditional recipes, native ingredients, and artisanal food production methods. By celebrating these elements, the company ensures their preservation, allowing future generations to experience and enjoy them.
2.	Seeds & GMO	The SLOW FOOD movement stands against the commercial cultivation of genetically modified crops and advocates for non-GMO products and animal feed. The use of genetically modified organisms poses the risk of transforming food into a patented commodity dominated by a handful of transnational corporations. This endangers not only the survival of traditional food crops but also the livelihoods of small-scale farmers.

3	Slow Food Travel	Tourism has the potential to play a significant role in strengthening sustainable local food systems. Slow Food Travel, a sustainable culinary tourism initiative, offers immersive travel experiences that empower rural communities and celebrate local culinary traditions.
4.	Food Waste	Slow Food advocates that reducing food waste is essential for creating a sustainable food system, especially in a world where resources are limited, and millions suffer from undernourishment.
5.	Solidarity gastro tourism	During their shared journeys, ukrainian participants exchange experiences, valuable advice, and inspiring stories that support local communities and drive positive change for both individuals and society. They visit farmers, small craft farms, national parks, and reserves.
6.	Atlas "Ark of Taste of Ukraine"	In 2015, the "Atlas of the Ark of Taste" program was launched, highlighting unique and authentic products that contribute to the food biodiversity of various countries. From the outset, this project was active in Ukraine. As part of the DIGE project and under the auspices of SLOW FOOD UA, the University of Gastronomic Sciences created the Ukrainian online catalog "Ark of Taste." This catalog features 85 traditional Ukrainian products, though research suggests that the actual number should be significantly higher.
7.	Seeds: Made in Ukraine	Due to the globalization of the global seed market, indigenous plant, herb, and fruit and berry tree varieties are disappearing in Ukraine. SLOW FOOD UA works to preserve and distribute traditional seeds and seedlings, searches for ancient varieties with unique flavors and qualities, researches regional dishes connected to these varieties, contributes information to the global online catalog of endangered plant varieties and livestock breeds in the international «Ark of Taste» project, establishes online and offline seed exchange and sales points, and collaborates with the international network of traditional seed keepers.
8.	Land of children	The movement combines theoretical knowledge with the practical one and teaches children how to take care for plants. It also actively involves children in public events and campaigns aimed at preserving the environment or protecting local ecosystems. For example, cleaning up areas together with adults, gardening, planting trees and bushes.

Source: created by the authors based on [17-19]

In addition, local and professional communities disseminate slow food initiatives and projects among students, integrating the economic, political, environmental and cultural principles of slow food. The most famous among them are Academicians (Kyiv), Beekeepers of the Ukrainian Carpathians (Lviv), Development of local craft cheesemaking in Ukraine, Delicious, clean and honest products of the Kyiv region, Creation of permaculture centers in Ukraine to support and preserve local ecosystems, Preservation of the gastronomic heritage of Southern Bessarabia, village of Primorske, Odesa region and others [17].

Such initiatives not only contribute to the popularization of Ukrainian traditions but also serve as a platform for international cooperation and the exchange of experience. However, in Ukraine, the implementation of Slow Food practices remains fragmented. This is attributed to both the limited availability of resources and infrastructure, and the insufficient institutionalization of this approach within national and local tourism policies. While the Slow Food concept is being actively implemented in several European countries (Italy, Austria, Slovenia, Denmark) as a strategic component of sustainable tourism, in Ukraine, its adoption is still primarily occurring at the local level and is initiated by individual tourism business entities, public organizations, or local communities. Nevertheless, the sporadic manifestations of the Slow Food philosophy in Ukrainian gastronomic tourism demonstrate the presence of positive developments towards the formation of sustainable tourism practices grounded in local identity, environmental consciousness, and the support of local communities. To identify strategic guidelines for the further development of gastronomic tourism in Ukraine based on the Slow Food philosophy, a SWOT analysis was conducted. Based on its results, TOWS [20] factors were grouped to create possible scenarios for the strategic development of gastronomic tourism based on the principles of Slow Food (Tables 2, 3).

Table 2

The influence of internal factors on the development of gastronomic tourism based on the principles of slow food

Internal factors	
Strengths (S): S 1. Slow Food offers tourists a unique experience of local culture and cuisine. S 2. Supporting local farmers, organic products, and traditional production methods. S3. Slow Food is associated with quality, health, and environmental awareness. S 4. Slow Food has a global and national community that brings together producers, chefs, and tourists. S4. Contributes to the preservation of intangible heritage through the popularization of traditional dishes and recipes.	Weaknesses (W) : W 1. Local products may only be available in a certain area. Some products are only available during certain times of the year, which may limit tourist offerings. W 2. Traditional cooking methods require more time, which may not meet the expectations of some tourists. W 3 Slow Food products may be more expensive due to environmentally friendly production. W4. Low awareness among tourists of the principles of Slow Food.

Source: created by the authors

Table 3

The influence of external factors on the development of gastronomic tourism based on the principles of slow food

External factors	
Opportunities (O): O 1. Development of gastronomic tours with the organization of festivals, tastings, culinary master classes for tourists and the integration of Slow Food into popular tourism destinations. O 2. Promotion through social networks, blogs and travel platforms. O 3. Spreading the idea of Slow Food through key stakeholders. O 4. Growing interest in organic products, healthy lifestyles and sustainable tourism.	Threats (T): T 1. Globalization and mass gastronomic tourism can reduce demand for local products. T 2. Negative impact of climate change on the availability of seasonal local products. T 3. Reduction in population incomes and, as a consequence, the number of tourists willing to spend money on individual and unique gastronomic tourism offers. T 4. The commercialization of Slow Food can lead to a loss of authenticity.

Source: created by the authors

Four types of scenarios were considered:

SO-strategies: internal strengths can be used to realize external opportunities – development strategy.

WO-strategies: minimizing internal weaknesses or developing missing strengths to realize external opportunities – strategy to overcome limitations.

ST-strategies: internal strengths are used to minimize external threats – defense strategy.

WT-strategies: minimizing internal weaknesses to avoid external threats – defense strategy or survival strategy.

It was found that Slow Food demonstrates the potential to activate the development of gastronomic tourism in Ukraine based on the principles of sustainable development, however, some internal weaknesses and external threats slow down this process.

Development Strategy (SO). Using the Sustainable Development Goals as an advantage to develop routes that combine gastronomic locations that offer tourists a unique experience of local culture and cuisine, environmentally friendly products and traditional production methods. Expanding the range of services based on Slow principles and turning them into tourist magnets. Using a wide range of stakeholders to promote the Slow Food concept through culinary stories, videos and partner materials from famous chefs both on online platforms and blogging, as well as cooperation with hotel and restaurant businesses in urban and rural areas and tour operators. Creating gastronomic Slow Food clusters with the participation of all stakeholders, including local authorities. Participation in grants and competitions for the development of entrepreneurial initiatives. Due to the popularization of the Slow Food concept and the growing demand for gastronomic tours, organize events where tourists can taste traditional dishes, participate in master

classes and get to know local producers without rushing. You should also offer tourists gastronomic packages that combine local culinary experience with a comfortable stay. Cooperation with Slow Food Global and Slow Food Ukraine to promote and popularize gastronomic tours based on Slow Food principles. Development of route maps, provision of location markings and development of tourist infrastructure with the support of authorities.

Strategy for overcoming limitations (WO). Training local producers, restaurateurs, guides in Slow Food principles for conducting excursions. Preparing alternative programs of tours and excursions taking into account the seasonality factor. Using the educational and cognitive function of gastronomic tourism to conduct workshops for tourists on preparing traditional dishes and gaining Slow Food experience. Expanding the offer through cooperation with restaurants that offer affordable Slow Food options and cooperation with local producers in organizing excursions and tastings based on Slow Food principles. Developing virtual tours that popularize Slow Food can demonstrate its advantages and uniqueness, expand the target audience through growing interest in organic products and a sustainable lifestyle.

Protection Strategy (ST) should emphasize the uniqueness of Slow Food's expertise in marketing campaigns to combat mass gastronomic tourism. This will allow the involvement of international experts and tourists to Ukrainian Slow Food festivals and projects through partnerships with the global Slow Food network and Slow Food Ukraine. Use alternative local products in the event of climate change or seasonal restrictions. Conduct online broadcasts of master classes on cooking authentic dishes to popularize gastronomic tourism locations. Create an atmosphere of hospitality at the locations. Protect the authenticity of the concept by promoting ideas of sustainability rather than mass consumption, including the development of regulations that encourage an ethical approach to gastronomic tourism.

Survival Strategy (WT). Creation of budget gastronomic excursions for tourists. Participation in international and Ukrainian social and entrepreneurial projects with funding to support local economies. Form a tourist offer for gastronomic tourism based on Slow Food principles, taking into account seasonality and selling local products and ready-made dishes to tourists. Development of certification for authentic Slow Food locations to avoid commercialization of the concept. Launching "Buy Local" initiatives and creating platforms for direct sales from producers to consumers to draw attention to local cuisine and local traditions.

In addition, local governments, as one with the influence of stakeholders at all stages of the implementation of each strategy, should work on the development of important infrastructure facilities, such as roads connecting popular gastronomic slow food locations, toilets, parking lots, tourist information centers, etc. The proposed strategies can help ensure long-term sustainability and preserve the gastronomic locations and cultural heritage of Ukraine, while providing high-quality impressions from visitors.

The proposed strategies have prospects for Ukraine. Each of them offers a unique scenario for strategic planning for the development of gastronomic tourism based on the principles of Slow Food, depending on the influence of external and internal factors and the behavior of stakeholders. Their implementation will contribute to the growth of the tourist attractiveness of regions, the preservation of gastronomic heritage and its popularization, and the creation of favorable conditions for the development of local business based on the principles of sustainable development.

Research conclusions and prospects for further research in this scientific direction. The results of the study indicate significant potential for the development of gastronomic tourism in Ukraine based on the Slow Food concept. This approach combines the principles of sustainable development, local identity and cultural authenticity. An analysis of existing practices shows that fragmented manifestations of the Slow Food concept are already present in Ukraine. A comprehensive SWOT analysis was conducted to assess both internal factors and external conditions affecting the implementation of Slow Food-oriented gastronomic tourism. The identified strengths include Ukraine's rich gastronomic heritage, the growing demand for environmentally friendly products and the growing interest in authentic cultural experiences. Opportunities were also noted, in particular those arising from the Sustainable Development Goals, international cooperation and the expansion of creative tourism. At the same time, several internal weaknesses were highlighted, such as the fragmented nature of existing initiatives, limited awareness of stakeholders and insufficient infrastructure, as well as external threats, including seasonality, climate change and the commercialization of cultural traditions. Based on this analysis, four flexible strategic scenarios were proposed: development (SO), overcoming weaknesses (WO), protection (ST) and survival (WT). Each scenario outlines targeted solutions aimed at promoting the development of gastronomic tourism, while preserving the authenticity of local cuisine and traditions. The

implementation of these strategies is expected to enhance regional tourism appeal and foster the development of local businesses rooted in sustainability. These directions represent promising avenues for future research, particularly in terms of evaluating the long-term socio-economic and environmental impacts of Slow Food-based tourism initiatives in various Ukrainian regions.

Список літератури

1. Liutikas, D. (2024). Gastronomy tourism as a tool for the development of regions. Tourism and Heritage Journal, 5, 100–119. https://doi.org/10.1344/THJ.2023.5.6.
2. Vuksanović, N., Demirović Bajrami, D., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Malinović-Milićević, S., Radosavac, A., Obradović, V., & Ergović Ravančić, M. (2024). The Role of Culinary Tourism in Local Marketplace Business-New Outlook in the Selected Developing Area. Agriculture, 14 (1), 130. https://doi.org/10.3390/agriculture14010130.
3. Jimenez Ruiz, A. E., Bhartiya, S., & Bhatt, V. (Eds.). (2024). Promoting Sustainable Gastronomy Tourism and Community Development. IGI Global. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1814-0.
4. Rinaldi, C. (2017). Food and Gastronomy for Sustainable Place Development: A Multidisciplinary Analysis of Different Theoretical Approaches. Sustainability, 9(10), 1748. https://doi.org/10.3390/su9101748.
5. Пітенко Ю. То яку ж їжу можна назвати повільною? URL: https://34home.com.ua/post/slow-food (дата звернення: 26.03.2025).
6. Матвійчук, Л., Корсак, В., & Книш, С. Розвиток гастрономічного потенціалу нематеріальної культурної спадщини як складової частини туристичних ресурсів України. In Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio. 2025. № 1. с. 86-93. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-8.
7. Yang, S., Liu, Y., & Xu, L. (2024). The effect of food tourism experiences on tourists' subjective well-being. Heliyon, 10 (3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25482.
8. Hall , Michael C. (2006) Culinary Tourism and Regional Development: From Slow Food to Slow Tourism? Tourism Review International. 9 (4). 303–306. https://doi.org/10.3727/154427206776330580.
9. Slow food movement: history, principles and reasons to embrace it. URL: https://surli.cc/yylifg (дата звернення: 20.03.2025).
10. Le Busque, B., Mingoia, J., & Litchfield, C. (2021). Slow tourism on Instagram: an image content and geotag analysis. Tourism Recreation Research, 47(5–6), 623–630. https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1927566.
11. Conway, D., & Timms, B. F. (2012). Are slow travel and slow tourism misfits, compadres or different genres?. Tourism Recreation Research, 37(1), 71-76.
12. Heitmann, S., Robinson, P., & Povey, G. (2011). Slow food, slow cities and slow tourism. In P. Robinson, S. Heitmann & P. Dieke (Eds), Research Themes for Tourism (pp. 114- 127). Wallingford: CABI.
13. Tokucoglu Yumusak, T., Yilmaz, K.G., Deligonul, S.Z. and Cavusgil, T. (2024). Slow food and the slow food movement: a case study of consumer activism in Turkiye. Journal of Hospitality and Tourism Insights, Vol. 7. № 5, pp. 2951-2967. https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2023-0441.
14. Serdane, Z., Maccarrone-Eaglen, A., & Sharifi, S. (2020). Conceptualising slow tourism: a perspective from Latvia. Tourism Recreation Research, 45(3), 337–350. https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1726614.
15. Huang, T.-Y.(T)., Chen, J.S. and Ramos, W.D. (2023), Slow tourism: the relationship between tourists' slow food experiences and their quality of life, Tourism Review, Vol. 78 № 1, pp. 159-176. DOI: doi.org/10.1108/TR-02-2022-0053.
16. Slow Food Foundation for Biodiversity: Presidia in Italy. URL: https://surl.lu/xymhgs (дата звернення: 26.03.2025).
17. Slow food в Україні: спільноти. URL: https://slowfood.in.ua/about/spilnoty/ (дата звернення: 28.03.2025).
18. Slow food в Україні. Глобальні проєкти. URL: https://slowfood.in.ua/global-projects/ (дата звернення: 28.03.2025).
19. Slow food в Україні. Українські проєкти. URL: https://slowfood.in.ua/ukr-projects/ (дата звернення: 28.03.2025).
20. Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – a tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54-66.

References

1. Liutikas, D. (2024). Gastronomy tourism as a tool for the development of regions. Tourism and Heritage Journal, 5, 100–119. https://doi.org/10.1344/THJ.2023.5.6.
2. Vuksanović, N., Demirović Bajrami, D., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Malinović-Milićević, S., Radosavac, A., Obradović, V., & Ergović Ravančić, M. (2024). The Role of Culinary Tourism in Local Marketplace Business-New Outlook in the Selected Developing Area. Agriculture, 14 (1), 130. https://doi.org/10.3390/agriculture14010130.
3. Jimenez Ruiz, A. E., Bhartiya, S., & Bhatt, V. (Eds.). (2024). Promoting Sustainable Gastronomy Tourism and Community Development. IGI Global. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1814-0.
4. Rinaldi, C. (2017). Food and Gastronomy for Sustainable Place Development: A Multidisciplinary Analysis of Different Theoretical Approaches. Sustainability, 9(10), 1748. https://doi.org/10.3390/su9101748.
5. Pitenko Y. To yaku zh yizhu mozhna nazvaty povilnoiu? Retrieved from: https://34home.com.ua/post/slow-food (Accessed March 26, 2025) [In Ukrainian].
6. Matviichuk, L., Korsak, V., & Knysh, S. (2025). Development of the gastronomic potential of intangible cultural heritage as a component of tourism resources of Ukraine. In Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio, 1. 86-93. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-8 [In Ukrainian].
7. Yang, S., Liu, Y., & Xu, L. (2024). The effect of food tourism experiences on tourists' subjective well-being. Heliyon, 10 (3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25482.
8. Hall , Michael C. (2006) "Culinary Tourism and Regional Development: From Slow Food to Slow Tourism?" Tourism Review International 9 (4): 303–306. https://doi.org/10.3727/154427206776330580.
9. Slow food movement: history, principles and reasons to embrace it (2023). Retrieved from: https://surli.cc/yylifg (Accessed March 20, 2025).
10. Le Busque, B., Mingoia, J., & Litchfield, C. (2021). Slow tourism on Instagram: an image content and geotag analysis. Tourism Recreation Research, 47(5–6), 623–630. https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1927566.
11. Conway, D., & Timms, B. F. (2012). Are slow travel and slow tourism misfits, compadres or different genres?. Tourism Recreation Research, 37(1), 71-76.
12. Heitmann, S., Robinson, P., & Povey, G. (2011). Slow food, slow cities and slow tourism. In P. Robinson, S. Heitmann & P. Dieke (Eds), Research Themes for Tourism (pp. 114- 127). Wallingford: CABI.
13. Tokucoglu Yumusak, T., Yilmaz, K.G., Deligonul, S.Z. and Cavusgil, T. (2024). Slow food and the slow food movement: a case study of consumer activism in Turkiye. Journal of Hospitality and Tourism Insights, Vol. 7 No. 5, pp. 2951-2967. https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2023-0441.
14. Serdane, Z., Maccarrone-Eaglen, A., & Sharifi, S. (2020). Conceptualising slow tourism: a perspective from Latvia. Tourism Recreation Research, 45(3), 337–350. https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1726614.
15. Huang, T.-Y.(T)., Chen, J.S. and Ramos, W.D. (2023), Slow tourism: the relationship between tourists' slow food experiences and their quality of life, Tourism Review, Vol. 78 No. 1, pp. 159-176. doi.org/10.1108/TR-02-2022-0053.
16. Slow Food Foundation for Biodiversity: Presidia in Italy (2025) Retrieved from: https://surl.lu/xymhgs (Accessed March 26, 2025).
17. Slow food in UA: spilnoty (2025). Retrieved from: https://slowfood.in.ua/about/spilnoty/ (Accessed March 28, 2025) [In Ukrainian].
18. Slow food in UA: Global projects (2025). Retrieved from: https://slowfood.in.ua/global-projects/ (Accessed March 28, 2025) [In Ukrainian].
19. Slow food in UA: Ukrainian projects (2025). Retrieved from: https://slowfood.in.ua/ukr-projects/ (Accessed March 28, 2025) [In Ukrainian].
20. Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – a tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54-66.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025
Прийнята до публікації 25.04.2025
Опубліковано онлайн 12.05.2025

НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)

Бабій Олег Миколайович	кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Басюркіна Наталія Йосипівна	завідувач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, доктор економічних наук, професор,. Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Башанова Наталія Євгенівна	здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
Боєва Анна Сергіївна	студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
Васильченко Кирило Геннадійович	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Гоголь Тетяна Василівна	доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
Грінченко Раїса Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Деньгуб Валентина Василівна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Деркач Юлія Борисівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Добриніна Людмила В'ячеславівна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Домбровська Софія Олексіївна	кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Завальна Дар'я Юріївна	здобувач вищої освіти, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Менеджмент", Сумський державний університет, Суми, Україна
Заєць Дмитро Віталійович	студент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кічук Надія Вячеславівна	докторант, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Коваленко Вікторія Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Ковальов Анатолій Іванович	доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Кушнар Валерія Сергіївна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Михайлов Валерій В'ячеславович	здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
Несененко Павло Петрович	доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Пащенко Данило Вікторович	здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
Подмазко Олесій Михайлович	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Редько Вікторія Євгенівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
Рекуненко Ігор Іванович	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет, Суми, Україна
Сілін Євген Михайлович	аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Соколік Віталій Дмитрович	проректор з адміністративно-господарської та правової роботи Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
Спаський Ігор Дмитрович	старший викладач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Танасюк Ірина Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Тарасова Кристина Ігорівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Тарновецька Анна Андріївна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультет фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Уханова Інна Олексіївна	кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Хетагурова Діана Олександрівна	викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Чередніченко Дмитро Сергійович	кафедра управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет, Суми, Україна
Швець Степан Артурович	здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 4 (329), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 6 від 29.04.2025 р.)

Підписано до друку 12.05.2025 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 12,66 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.