



WYŻSZA SZKOŁA
KSZTAŁCENIA
ZAWODOWEGO



ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ISBN 978-83-978680-7-6

ЗДОРОВ'Я ТА СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

Збірник наукових статей

Том 3

HEALTH AND SOCIETY IN CONDITIONS OF WAR: PSYCHOLOGY, EDUCATION, MEDIA AND INFORMATION SECURITY

Selected Papers

Volume 3

2026

Наукова редакція:

Петро ТАЛАНЧУК, Валентина ПУПИШЕВА, Ірина ТАЛАНЧУК, Ольга СУХАЧОВА, Костянтин ЧУРПІЙ,
Bartosz BŁASZCZAK, Олена КРАВЧЕНКО, Ірина ТКАЧЕНКО, Ігор ЧУРПІЙ, Ольга КАТАРАГА,
Irena MALINOWSKA, Мирослава БРИКУЛЬСЬКА, Олександр КОЛОМОЄЦЬ, Aleksandra SIEWERT,
Ольга ПУГАЧЕНКО, Piotr PETCOVICI, Володимир ЧУРПІЙ, Геннадій СЯБРЕНКО, Олександр ШЕВЧУК

Scientific Editors:

Petro TALANCHUK, Valentyna PUPYSHEVA, Iryna TALANCHUK, Olha SUKHACHOVA, Kostiantyn CHURPII,
Bartosz BŁASZCZAK, Olena KRAVCHENKO, Iryna TKACHENKO, Ihor CHURPII, Olga CATARAGA,
Irena MALINOWSKA, Myroslava BRYKULSKA, Oleksandr KOLOMOIETS, Aleksandra SIEWERT,
Olha PUHACHENKO, Piotr PETCOVICI, Volodymyr CHURPII, Hennadii SIABRENKO, Oleksandr SHEVCHUK

Кропивницький-Вроцлав
Kropyvnytskyi-Wrocław

Міністерство освіти та науки України
Центральноукраїнський інститут розвитку людини
Університету "Україна"
Центральноукраїнський фаховий коледж Університету «Україна»
Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu, Polska
Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim, Polska
Національний Центр Судових Експертиз
Міністерства Юстиції Республіки Молдова
Інклюзивно-ресурсний центр №1" Кропивницької міської ради
Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя
Сухомлинського
Кафедра фізичної терапії та ерготерапії
Івано-Франківського національного медичного університету
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кіровоградський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
МВС України
Кропивницький міський центр комплексної реабілітації та надання соціальних
послуг для осіб з інвалідністю Кропивницької міської ради
Знам'янська обласна бальнеологічна лікарня Кіровоградської обласної ради
Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України
Центр екстреної медичної допомоги та медичних катастроф
у Кіровоградській області

**ЗДОРОВ'Я ТА СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**
Збірник наукових статей

У 4 томах
Том 3

м. Кропивницький – Wrocław
2026 р.

Затверджено до друку Вченою радою Центральноукраїнського інституту розвитку людини
Відкритого університету розвитку людини «Україна»,
Протокол №6 від 19 червня 2026 року

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

*Петро ТАЛАНЧУК, доктор технічних наук, професор, президент Університету «Україна»;
Валентина ПУПИШЕВА, директор Центральноукраїнського інституту розвитку людини
Університету «Україна»;
Ірина ТАЛАНЧУК, кандидат юридичних наук (Україна);
Ольга СУХАЧОВА, кандидат економічних наук, доцент (Україна)
Костянтин ЧУРПІЙ, кандидат медичних наук, доцент (Україна)
dr Bartosz WŁASZCZAK, доктор права (Польща);
Олена КРАВЧЕНКО, кандидат філологічних наук (Україна);
Ірина ТКАЧЕНКО, кандидат юридичних наук, доцент (Україна);
Ігор ЧУРПІЙ, доктор медичних наук, професор (Україна);
Ольга КАТАРАГА, доктор юридичних наук, професор (Молдова);
dr hab. Irena MALINOWSKA, доктор права (Польща);
Мирослава БРИКУЛЬСЬКА, кандидат медичних наук, доцент (Україна);
Олександр КОЛОМОЄЦЬ, кандидат юридичних наук, доцент (Україна);
dr Aleksandra SIEWERT, доктор права (Польща);
Ольга ПУГАЧЕНКО, кандидат економічних наук, доцент (Україна);
Piotr PETCOVICI, судовий експерт вищої категорії (Молдова);
Володимир ЧУРПІЙ, кандидат медичних наук, доцент (Україна);
Геннадій СЯБРЕНКО, кандидат медичних наук, доцент (Україна);
Олександр ШЕВЧУК, кандидат медичних наук, доцент (Україна)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Наталія ШАЛІМОВА, доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський
національний технічний університет (Україна)
Dr Paweł PAWŁOWSKI, PhD, University College of Professional Education (Poland)

Здоров'я та суспільство в умовах війни: економічні та управлінські аспекти. Збірник наукових
статей. Кропивницький : Вид-во ЦІРоЛ – Вроцлав : Wydawnictwo PSW w Starogardzie Gdańskim,
2026. У 4 т., Т.3. 255 с.

У збірнику вміщено наукові статті, у яких відображено результати наукових досліджень у галузях
фізичної реабілітації, медицини, юриспруденції, економіки, управління, соціально-психологічних,
педагогічних наук. Розрахований на науковців, аспірантів, викладачів, студентів закладів вищої
освіти, а також на всіх, хто цікавиться питаннями розвитку суспільства в сучасних умовах.

- © Центральноукраїнський інститут розвитку людини Університету «Україна», 2026
- © Центральноукраїнський фаховий коледж Університету «Україна», 2026
- © Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu, 2026
- © Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim, 2026
- © Національний Центр Судових Експертиз Міністерства Юстиції Республіки Молдова, 2026
- © Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2026
- © Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, 2026
- © Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя
Сухомлинського, 2026
- © Кіровоградський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, 2026
- © Кафедра фізичної терапії та ерготерапії Івано-Франківського національного медичного
університету, 2026
- © Akademia Nauk Stosowanych Collegium Balticum w Szczecinie, 2026
- © Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф Кіровоградської області, 2026
- © Кропивницький міський центр комплексної реабілітації та надання соціальних послуг для осіб з
інвалідністю Кропивницької міської ради, 2026
- © Інклюзивно-ресурсний центр №1 Кропивницької міської ради, 2026
- © Знам'янська обласна багьнеологічна лікарня Кіровоградської обласної ради, 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 3.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ

Вячеслав Биковець

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО
СТАНУ..... 7

Bartosz Błaszczak, Marta Pietrzykowska

DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI ZORIENTOWANYCH
NA WIEDZĘ..... 14

Олена Остапенко

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ..... 26

Elżbieta Ważna

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DIGITALISATION
PROCESSES: OPPORTUNITIES AND RISKS..... 32

Ірина Дідовець, Володимир Токар.....

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ..... 40

Tomasz Hoffmann

ALGORYTMICZNE SYSTEMY DECYZYJNE A REPRODUKCJA
NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNYCH W POLITYCE PUBLICZNEJ..... 47

Роман Яковенко, Сергій Іванченко

УЗУРПАЦІЯ ВЛАДИ: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС ТА ТИПОВІ НАСЛІДКИ..... 61

Олена Остапенко, Юлія Краснощоченко

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ВИЖИВАННЯ ТА НОВІ МОДЕЛІ
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ..... 66

Tomasz Jarzyna

FINANSOWANIE OBIEKTÓW ZBIOROWEJ OCHRONY W ŚWIETLE USTAWY
O OCHRONIE LUDNOŚCI I OBRONIE CYWILNEJ 73

Дмитро Кулик, Ірина Дідовець

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 81

Monika Łaganowska, Maria Mikołajewska, Jakub Łaganowski, Dariusz Mikołajewski THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TECHNOLOGY TRANSFER, INNOVATION AND RESEARCH COMMERCIALIZATION: A MANAGEMENT, LEGAL AND CYBERSECURITY PERSPECTIVE.....	88
Анна Максименко, Ірина Дідовець УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	105
Данило Красновський, Олена Гуріна СТРАТЕГІЇ В2В-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗИ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	112
Дар'я Одарченко, Євген Переверзев УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	117
Дмитро Поснов, Ірина Дідовець ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	124
Сергій Храпаченко, Ірина Дідовець КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	131
Роман Яковенко, Анастасія Савіцька «СУХІ ЗАКОНИ»: ДОСВІД США ТА РАДЯНСЬКОГО СОЮЗУ.....	138

РОЗДІЛ IV

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

Алла Тарасюк ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.....	145
Наталія Шевчук СТРАТЕГІЧНИЙ ВАКУУМ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	150
Даріна Гаїрбекова, Олена Остапенко ПЛАТІЖНІ КАРТКИ ТА РОЗВИТОК КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	159
Дарина Голубець, Олена Остапенко СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ФАКТОР СТИМУЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОПИТУ В УКРАЇНІ.....	165

Олександра Бойчук, Ріта Короленко	
ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ	172
Валерія Бруяка, Олена Остапенко	
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЙНОВОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	175
Наталія Зарудна, Дарія Бурка	
ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІЙНИ.....	183
Тетяна Валігура, Софія Смеречинська	
ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ГРОМАДЯН ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	188
Марія Грицуля, Ріта Короленко	
МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО КРЕДИТУ В СИСТЕМІ ФІНАНСІВ.....	197
Катерина Дергунова, Ріта Короленко	
СВІТОВІ ФІНАНСОВІ КРИЗИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ ДЕРЖАВИ.....	200
Ірина Дідовець, Вадим Козачок	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	203
Гліб Карпенко, Ріта Короленко	
РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА НАПРЯМИ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	212
Анна Обертас, Олена Остапенко	
РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	215
Олександра Оленіна, Ірина Дідовець	
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	222
Софія Пішоха, Олена Остапенко	
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	230
Олена Семенова, Олена Остапенко	
ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	235
Ольга Суровнєва, Олена Остапенко	
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	242
Альона Трошина, Олена Остапенко	
РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	248

РОЗДІЛ 3.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ

УДК: 334.012.6:355.01(477)

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ

SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS IN UKRAINE: CHALLENGES OF MARTIAL LAW

Вячеслав Биковець,
генеральний директор Спілки підприємців
малих, середніх і приватизованих
підприємств України, м. Київ, Україна

У статті розглянуто сучасний стан малого та середнього бізнесу України в умовах повномасштабної війни та воєнного стану. Обґрунтовано значення сектору МСП для національної економіки як провідного джерела зайнятості населення, формування доданої вартості та підтримання економічної стійкості держави. Проаналізовано основні виклики, з якими зіткнулися підприємці після початку російської агресії, серед яких фінансові обмеження, дефіцит обігових коштів, скорочення платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, нестача трудових ресурсів, відсутність інвестицій та високий рівень невизначеності.

Охарактеризовано адаптаційні механізми, що дозволили значній частині підприємств продовжити діяльність попри складні безпекові умови. Встановлено, що

українські підприємці продемонстрували високий рівень гнучкості, використовуючи досвід подолання кризових явищ періоду пандемії COVID-19, впроваджуючи нові організаційні моделі роботи, цифрові рішення та резервні системи енергозабезпечення. Особливу увагу приділено функціонуванню малого бізнесу в умовах енергетичної кризи, спричиненої масованими атаками на критичну інфраструктуру.

Проаналізовано динаміку розвитку фізичних осіб-підприємців упродовж 2022–2026 років. Відзначено, що попри складні умови ведення господарської діяльності загальна кількість активних підприємців продовжує зростати, що свідчить про значний адаптаційний потенціал українського підприємництва. Водночас спостерігається тенденція до збільшення кількості припинень діяльності, особливо у сферах торгівлі та інформаційних технологій.

Окремо розглянуто питання державної політики підтримки бізнесу в умовах війни. Наголошено на необхідності формування збалансованої податкової політики, збереження стимулів для підприємницької діяльності, розвитку програм фінансової підтримки та створення сприятливих умов для післявоєнного економічного відновлення. Підкреслено роль бізнес-асоціацій як важливого інституту представництва інтересів підприємців, захисту їхніх прав та консолідації зусиль у подоланні кризових викликів.

Зроблено висновок, що малий і середній бізнес залишається одним із найстійкіших секторів української економіки, забезпечуючи економічну активність, зайнятість населення та підтримку обороноздатності держави навіть в умовах тривалої війни.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, підприємництво, воєнний стан, економіка України, фізичні особи-підприємці, державна підтримка бізнесу, бізнес-асоціації, економічна стійкість, відновлення економіки.

The article examines the current state of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under the conditions of full-scale war and martial law. The importance of the SME sector for the national economy is substantiated, considering its significant contribution to employment, value creation, local economic development, and overall economic resilience. The study identifies the major challenges faced by Ukrainian entrepreneurs since the beginning of the large-scale Russian invasion, including financial constraints, shortage of working capital, declining consumer demand, disrupted supply chains, labor shortages, limited access to investment resources, and a high level of uncertainty.

The paper analyzes the adaptation strategies implemented by businesses to maintain operations despite security threats and economic instability. It is emphasized that Ukrainian entrepreneurs demonstrated remarkable flexibility and resilience, drawing on crisis-management experience acquired during the COVID-19 pandemic. Businesses actively introduced digital solutions, diversified operational processes, relocated production facilities, and invested in backup energy systems to ensure continuity of operations during power outages and infrastructure disruptions.

Special attention is paid to the impact of the energy crisis caused by systematic attacks on Ukraine's critical infrastructure. The article illustrates how small enterprises in trade, catering, and

service industries adjusted their business models, working schedules, and production processes to sustain economic activity under difficult circumstances.

The dynamics of sole proprietorships and entrepreneurial activity during 2022–2026 are examined. Despite wartime challenges, the overall number of active entrepreneurs continues to grow, demonstrating the substantial adaptive capacity of Ukrainian business. At the same time, an increasing number of business closures indicates the persistence of structural and financial vulnerabilities, particularly in the retail and information technology sectors.

The study also evaluates government policy toward SMEs during wartime. Particular attention is given to taxation issues, financial assistance mechanisms, and the necessity of maintaining a favorable regulatory environment. The role of business associations is highlighted as an essential component of entrepreneurial infrastructure that facilitates advocacy, collective representation, information exchange, and support for businesses operating under martial law.

The article concludes that SMEs remain one of the most resilient segments of the Ukrainian economy, contributing to employment preservation, local community sustainability, economic recovery, and national resilience throughout the ongoing war.

Keywords: *small business, medium-sized enterprises, entrepreneurship, martial law, Ukrainian economy, sole proprietorships, state support, business associations, economic resilience, economic recovery.*

Мале та середнє підприємництво є основою економіки будь-якої держави. Його роль в українській економіці визначається часткою підприємств від загальної кількості зареєстрованих, від кількості зайнятого населення та суми генерованої доданої вартості в Україні.

За останніми (ще довоєнними) офіційними даними Державної служби статистики України, серед усіх зареєстрованих підприємств частка підприємств малого і середнього бізнесу становила 99,9%, тоді як на великі підприємства припадало лише 0,1%.

До початку війни 72,6% зайнятого населення України працювало саме в малому і середньому бізнесі, тоді як на великих підприємствах – лише 27,4% зайнятого населення.

60,1% доданої вартості в Україні створювалося саме суб'єктами малого та середнього бізнесу.

З початком повномасштабної війни, ситуація для малого і середнього бізнесу, як і для економіки України в цілому, кардинально змінилася. На жаль, статистика на сьогодні не дає вичерпної інформації з цих питань.

В зв'язку з окупацією частини території України, воєнними діями, постійними бомбардуваннями та обстрілами населених пунктів, більшість проблем і негативних чинників, які не давали нормально розвиватися малому та середньому бізнесу в мирний час, відійшли на другий план.

Разом з тим, найбільшими проблемами, з якими зіткнулися бізнеси в умовах повномасштабної війни, стали наступні:

- фінансові труднощі (брак обігових коштів, відсутність платоспроможних клієнтів, зростання цін на сировину і матеріали);
- непрогнозованість ситуації;
- відсутність інвестицій;
- логістичні та/або комунікаційні проблеми;
- високий рівень стресу серед працівників;
- нестача робочої сили.

Ці висновки зроблені за результатами численних спілкувань з представниками бізнесу, проведених опитувань, анкетування тощо.

Але, починаючи з 24 лютого 2022 року – дня вторгнення російської федерації в Україну – бізнесове життя не зупинилося.

Станом на початок 2026 року в Україні налічується понад 2 млн активних ФОПів, а загальна кількість підприємців зросла на 194 тис. за 4 роки повномасштабної війни, про що свідчать дані Opendatabot. Найбільший приріст (+5%) зафіксували у 2023 році, тоді як у 2024 – 2025 роках темпи дещо сповільнилися до 3,5% та 0,39% відповідно, попри рекордні показники загальної кількості.

Статистика реєстрації та активності ФОП (2022 – 2026):

- 2022 рік: початок повномасштабного вторгнення. Кількість ФОПів майже не змінилася, стабілізувавшись на рівні близько 1,99 млн на кінець року;
- 2023 рік: відновлення суттєве зростання. Кількість ФОПів перевищила 2 мільйони, з приростом понад 5%;
- 2024 рік: поступове зростання. Кількість активних ФОПів досягла 2 166 805, зростання на 3,5%;
- 2025 рік: сповільнення приросту (до 0,39%), але кількість досягла 2 175 162. У січні 2025 року було зафіксовано високий показник закриттів (майже 60 тис.) через відновлення роботи реєстрів;
- 2026 рік (січень): Зареєстровано 2 181 217 ФОПів, приріст за перші тижні року склав понад 6 тис.

Щодо динаміки припинень діяльності.

Попри зростання загальної кількості, спостерігається тренд на підвищення кількості закриттів:

- Січень 2023: 11 093 закриття;
- Січень 2024: 15 258 закриттів;
- Січень 2026: 17 709 закриттів, найбільше у торгівлі та ІТ.

Найбільше нових ФОПів відкривається у сферах роздрібної торгівлі, ІТ-послуг та громадського харчування

Якщо говорити про адаптацію до війни, то більшість підприємців (58%) вважають, що пандемія Covid-19 дала їм досвід швидкого пристосування до надскладних умов.

Поки Збройні Сили України захищають кордони країни, українці в тилу об'єдналися на волонтерському фронті.

Безкорисну і суттєву допомогу ЗСУ надають бізнеси. Окрім очевидного позитивного ефекту — внеску у спільну перемогу, це вплинуло і на атмосферу всередині трудових колективів. Так, більшість вважають, що спільне волонтерство та допомога армії змогли підвищити командний дух компаній у складний період.

Масовані обстріли, відключення світла, на територіях регіонів, які не окуповані агресором, майже не зменшили кількість підприємств малого і мікробізнесу. Це видно, зокрема, на прикладі кафе, ресторанів та інших закладів торгівлі і громадського харчування, сфери побуту. Але ситуація позначилась на їх обігах і організації роботи.

Відключення світла змушували рестораторів адаптувати роботу закладів: зменшувати години роботи, скорочувати меню, готувати лише холодні страви, розпалювати гриль на вулиці, працювати при свічках.

Проте ті підприємці, хто встиг встановити генератори, почуваються краще і, навіть, бачать зростання у касах. Заклади стають водночас і робочими хабами, де можна попрацювати за ноутбуком, поки вдома немає світла, і пунктами незламності, в яких можна зарядити телефони та зігрітися.

Може виникнути питання щодо того, як український бізнес оцінює державну політику щодо малого і середнього бізнесу в умовах війни.

На жаль, оцінки державної політики щодо підтримки бізнесу продовжують поступово погіршуватися. Представники бізнесу найчастіше ставлять нейтральні оцінки державній політиці з підтримки бізнесу (51%). Однак частка негативних оцінок постійно зростає. Що менший розмір підприємств, тим частіше вони оцінюють цю політику негативно і рідше – нейтрально.

Як правило, на негативні оцінки державної політики щодо підтримки бізнесу, впливають дії влади, зокрема в частині непередуманої податкової політики. Це стосується, зокрема, запровадження сплати військового збору для ФОПів, намагання запровадити ПДВ для ФОПів тощо.

Додаткове податкове навантаження може призвести до закриття значної кількості малих підприємств. А це суттєва загроза для МСБ. В умовах постійних обстрілів та енергетичних викликів навпаки важливо забезпечувати підтримку малому бізнесу. Під час війни податкова політика має зміцнювати місцеву стійкість, а не підривати її. Якщо бізнес не зможе працювати, держава втратить не лише податкову базу, а й контрольованість територій, робочі місця та соціальну стабільність.

Найбільш очікуваними подіями та змінами для бізнесу є, безумовно, закінчення війни, деокупація всіх територій України та припинення девальвації гривні.

Ключову роль у вирішенні багатьох проблем бізнесу в цій ситуації мали б відігравати бізнес-асоціації, які в більшості країн світу є важливим і дуже дієвим елементом інфраструктури підтримки підприємництва, невід'ємною частиною громадянського суспільства, показником його спроможності до самоорганізації, захисту своїх прав і представлення своїх інтересів.

Бізнес-асоціації – це:

- реальна можливість взаємовигідної корпоративної співпраці однодумців та колег на чисто прагматичних засадах;
- спільне вирішення багатьох проблем, з якими підприємець знаходиться один на один;
- можливість власними руками формувати сприятливі умови для успішного вирішення проблем економічного розвитку.

На жаль, нинішня ситуація вплинула не тільки на бізнес, а й на діяльність бізнес-асоціацій в Україні.

Не зважаючи на це, в Україні є багато бізнес-асоціацій, які:

- дійсно активно працюють і лобіюють інтереси підприємництва;
- орієнтовані на своїх членів;
- надають їм істотну допомогу і суттєву підтримку в умовах воєнного стану.

Література:

1. Дикань В. Л., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309> (дата звернення: 17.06.2026).
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 17.06.2026).
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / United Nations Development Programme, Центр економічного відновлення, Advanter Group. Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (дата звернення: 17.06.2026).
4. Пащук Л. В. Етапи еволюції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник Національного університету водного господарства та*

природокористування. Економічні науки. 2020. № 3(91). С. 141–151. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve3202013> (дата звернення: 17.06.2026).

5. Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/klasyfikatsiya-vydiv-ekonomichnoyi-diyalnosti-kved> (дата звернення: 17.06.2026).

DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI
ZORIENTOWANYCH NA WIEDZĘ

DETERMINANTS OF THE FUNCTIONING OF KNOWLEDGE-ORIENTED
ORGANIZATIONS

Bartosz Błaszczak, PhD

University College of Professional Education
in Wrocław, Poland

Orcid ID: 0009-0002-0457-4434

Marta Pietrzykowska, MSc

University College of Professional Education
in Wrocław, Poland

Orcid ID: 0009-0000-7758-7354

The article examines the key determinants of the functioning of knowledge-oriented organizations, which – within an information-based economy – represent one of the most significant models of contemporary management. It is indicated that an organization's ability to create, accumulate, process, and apply knowledge constitutes a fundamental factor in building competitive advantage and resilience to environmental change. The study discusses the importance of an organizational culture that supports knowledge sharing, employee competencies, information technologies, and organizational structures that facilitate the flow of information. The role of trust-based and collaborative leadership is also emphasized as a crucial element conditioning the effectiveness of knowledge-intensive processes. The findings demonstrate that knowledge-oriented organizations require an integrated approach to managing human resources, technology, and processes in order to operate effectively in a dynamic and complex environment.

Keywords: knowledge-oriented organizations, knowledge management, organizational culture, employee competencies, information technologies

Artykuł analizuje kluczowe determinanty funkcjonowania organizacji zorientowanych na wiedzę, które w warunkach gospodarki opartej na informacji stanowią jeden z najważniejszych modeli współczesnego zarządzania. Wskazano, że zdolność organizacji do tworzenia, gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy jest podstawowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej oraz odporności na zmiany otoczenia. W opracowaniu omówiono znaczenie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą, kompetencji pracowników, technologii informacyjnych oraz struktur organizacyjnych wspierających przepływ informacji. Podkreślono również rolę przywództwa opartego na zaufaniu i współpracy jako elementu warunkującego

efektywność procesów wiedzochłonnych. Wyniki analizy wskazują, że organizacje zorientowane na wiedzę wymagają zintegrowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, technologią i procesami, aby skutecznie funkcjonować w dynamicznym i złożonym środowisku.

Słowa kluczowe: organizacje zorientowane na wiedzę, zarządzanie wiedzą, kultura organizacyjna, kompetencje pracowników, technologie informacyjne.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, rosnącej konkurencyjności oraz postępującej digitalizacji procesów gospodarczych. W takim otoczeniu kluczowego znaczenia nabiera zdolność do efektywnego zarządzania wiedzą, która staje się jednym z najważniejszych zasobów determinujących rozwój i przewagę konkurencyjną. Organizacje zorientowane na wiedzę stanowią model funkcjonowania, w którym priorytetem jest tworzenie, gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji w sposób sprzyjający innowacyjności oraz adaptacyjności. Ich skuteczność zależy od wielu czynników, obejmujących zarówno kompetencje pracowników, kulturę organizacyjną, jak i rozwiązania technologiczne umożliwiające sprawny przepływ informacji. Analiza determinant funkcjonowania organizacji zorientowanych na wiedzę pozwala zrozumieć, jakie elementy warunkują ich efektywność oraz jakie mechanizmy zarządcze sprzyjają budowaniu przewagi opartej na kapitale intelektualnym. W kontekście rosnącej złożoności otoczenia gospodarczego i społecznego, identyfikacja tych czynników staje się niezbędna dla projektowania nowoczesnych strategii organizacyjnych. Artykuł podejmuje próbę uporządkowania kluczowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji wiedzochłonnych, wskazując na ich znaczenie dla stabilności, innowacyjności i długofalowego rozwoju.

1. Kultura organizacyjna jako fundament zarządzania wiedzą

Kultura organizacyjna stanowi jeden z kluczowych filarów zarządzania wiedzą, determinując sposób, w jaki pracownicy postrzegają, tworzą i przekazują informacje w ramach organizacji. To właśnie wartości, normy i wzorce zachowań kształtują środowisko sprzyjające dzieleniu się wiedzą oraz budowaniu zaufania między członkami zespołu. Organizacje zorientowane na wiedzę charakteryzują się kulturą otwartości, współpracy i ciągłego uczenia się, w której pracownicy są zachęceni do eksperymentowania, formułowania nowych pomysłów oraz aktywnego uczestnictwa w procesach innowacyjnych. Kultura taka wzmacnia zaangażowanie, ułatwia przepływ informacji i redukuje bariery komunikacyjne, co przekłada się na większą efektywność procesów wiedzochłonnych. W konsekwencji staje się ona nie tylko elementem wspierającym zarządzanie wiedzą, lecz także strategicznym zasobem warunkującym długofalowy rozwój organizacji.

Organizacje oparte na wiedzy stanowią fundamentalny element gospodarki opartej na wiedzy, a ich funkcjonowanie odzwierciedla głębokie przemiany cywilizacyjne,

technologiczne i społeczne, które dokonały się na przełomie XX i XXI wieku. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje te różnią się w sposób zasadniczy od tradycyjnych struktur przemysłowych, ponieważ ich podstawowym zasobem, mechanizmem działania i źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza - zarówno jawna, jak i ukryta¹. W publikacji organizacje oparte na wiedzy analizowane są w kontekście ich zdolności do wzmacniania odporności organizacyjnej poprzez rozwój kapitału ludzkiego i psychologicznego, co stanowi kluczowy element funkcjonowania współczesnych instytucji w warunkach niepewności i złożoności.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się przede wszystkim zdolnością do generowania, przetwarzania, integrowania i wykorzystywania wiedzy w procesach decyzyjnych oraz operacyjnych². Wiedza staje się w nich nie tylko zasobem, lecz także procesem, który wymaga odpowiednich struktur organizacyjnych, kultury pracy oraz kompetencji pracowników. Jak zauważa Drucker, organizacje wiedzy są „instytucjami uczącymi się”, które nieustannie adaptują się do zmian otoczenia³. W dysertacji podkreśla się, że zdolność do uczenia się jest jednym z kluczowych elementów odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom szybkie reagowanie na zakłócenia oraz wykorzystywanie nowych możliwości⁴.

Jedną z fundamentalnych cech organizacji opartych na wiedzy jest ich elastyczność strukturalna, która umożliwia szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu.

W odróżnieniu od tradycyjnych struktur hierarchicznych organizacje wiedzy funkcjonują w oparciu o modele sieciowe, zespoły projektowe oraz struktury płaskie, które sprzyjają przepływowi informacji i współpracy⁵. Elastyczność ta jest szczególnie istotna w kontekście odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom szybkie rekonfigurowanie zasobów oraz adaptację do nowych warunków⁶. Jak zauważa Volberda, elastyczność organizacyjna jest jednym z kluczowych czynników umożliwiających przetrwanie i rozwój w warunkach niepewności⁷.

Kolejną cechą organizacji opartych na wiedzy jest kultura organizacyjna sprzyjająca współpracy, innowacyjności i dzieleniu się wiedzą. W literaturze podkreśla się, że kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych czynników determinujących efektywność procesów zarządzania wiedzą⁸. Organizacje wiedzy muszą tworzyć środowisko, w którym pracownicy czują się bezpieczni, zmotywowani i gotowi do dzielenia się wiedzą ukrytą,

¹ M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Chicago 1966, s. 4.

² Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford 1995, s. 58.

³ P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, New York 1993, s. 42.

⁴ Tamże.

⁵ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Oxford 2010, s. 21.

⁶ Tamże.

⁷ H. Volberda, *Building the Flexible Firm*, Oxford 1998, s. 44.

⁸ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2010, s. 23.

która stanowi fundament innowacji. Kultura zaufania i otwartości jest również kluczowym elementem kapitału psychologicznego, który wzmacnia odporność organizacyjną⁹.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się również wysokim poziomem autonomii pracowników, co wynika z konieczności wykorzystywania ich kompetencji, kreatywności i zdolności do samodzielnego rozwiązywania problemów. Jak zauważa Handy, pracownicy organizacji wiedzy są „profesjonalistami”, którzy wymagają swobody działania, aby móc efektywnie wykorzystywać swoją wiedzę¹⁰. Autonomia ta sprzyja rozwojowi kapitału psychologicznego, ponieważ wzmacnia poczucie własnej skuteczności, motywację wewnętrzną oraz zaangażowanie pracowników - wszystkie te elementy są kluczowe dla odporności organizacyjnej.

W literaturze podkreśla się również, że organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności, która wynika z ich zdolności do generowania nowych pomysłów, rozwiązań i modeli działania. Innowacyjność ta jest efektem synergii między kapitałem ludzkim, społecznym i psychologicznym, a także odpowiednich struktur organizacyjnych i kultury pracy¹¹. W publikacji podkreśla się, że innowacyjność jest jednym z kluczowych elementów odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom wykorzystywanie kryzysów jako impulsów do rozwoju¹².

Kolejną fundamentalną cechą organizacji opartych na wiedzy jest orientacja na ciągłe uczenie się, zarówno na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak i organizacyjnym. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje wiedzy funkcjonują jako systemy uczące się, w których procesy zdobywania, tworzenia i wykorzystywania wiedzy są nieustannie obecne i stanowią podstawę ich przewagi konkurencyjnej¹³. Jak zauważa Senge, organizacje uczące się charakteryzują się zdolnością do refleksji, kwestionowania dotychczasowych założeń oraz rozwijania nowych modeli działania¹⁴. W niniejszej publikacji podkreśla się, że zdolność do uczenia się jest jednym z kluczowych elementów odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom adaptację do zmieniających się warunków oraz skuteczne reagowanie na kryzysy.

2. Znaczenie technologii informacyjnych w procesach tworzenia i transferu wiedzy

Zauważa się, iż w organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również zarządzanie wiedzą, rozumiane jako proces systematycznego gromadzenia, organizowania, udostępniania i wykorzystywania wiedzy w celu osiągnięcia celów

⁹ Tamże.

¹⁰ C. Handy, *The Age of Paradox*, Boston 1994, s. 41.

¹¹ H. Chesbrough, *Open Innovation*, Boston 2003, s. 12.

¹² Tamże.

¹³ P. Senge, *The Fifth Discipline*, New York 2006, s. 19.

¹⁴ P. Senge, *The Dance of Change*, New York 1999, s. 12.

organizacyjnych. Jak wskazuje Davenport, zarządzanie wiedzą obejmuje zarówno technologie informacyjne, jak i procesy społeczne, które umożliwiają dzielenie się wiedzą ukrytą¹⁵.

Podkreślić należy, iż skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga odpowiednich narzędzi technologicznych, kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy oraz kompetencji psychologicznych pracowników, takich jak otwartość, zaufanie i gotowość do dzielenia się doświadczeniem¹⁶.

Wysokie znaczenie kultury współpracy i systemów gromadzenia wiedzy wskazuje, że organizacje oparte na wiedzy opierają swoją efektywność na zdolności do integracji informacji oraz budowaniu środowiska sprzyjającego wymianie doświadczeń. Relatywnie wysoka ocena kompetencji psychologicznych pracowników podkreśla, że otwartość, zaufanie i gotowość do współpracy stanowią fundament skutecznego zarządzania wiedzą i wzmacniają odporność organizacyjną

Przeprowadzone badania teoretyczne dowodzą również, że jedną z kluczowych cech organizacji opartych na wiedzy jest również wysoka jakość kapitału ludzkiego, obejmująca kompetencje merytoryczne, poznawcze, społeczne i psychologiczne pracowników.

W literaturze podkreśla się, że kapitał ludzkiego jest najważniejszym zasobem organizacji wiedzy, ponieważ to właśnie pracownicy są nośnikami wiedzy, kreatywności i innowacyjności¹⁷. Rozwój kapitału ludzkiego jest nierozdzielnie związany z rozwojem kapitału psychologicznego, który obejmuje takie zasoby jak odporność, optymizm, poczucie własnej skuteczności i nadzieja. Zasoby te wzmacniają zdolność pracowników do radzenia sobie ze stresem, adaptacji do zmian oraz angażowania się w procesy innowacyjne.

W organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również współpraca międzyorganizacyjna, która obejmuje wymianę wiedzy, doświadczeń i zasobów między różnymi podmiotami. Jak zauważa Lundvall, innowacje powstają często na styku różnych dziedzin, a ich rozwój wymaga współpracy między organizacjami, instytucjami naukowymi, administracją publiczną oraz społecznościami użytkowników¹⁸. Podkreśla się, że współpraca międzyorganizacyjna jest kluczowym elementem odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom korzystanie z różnorodnych źródeł wiedzy oraz adaptację do zmieniających się warunków.

Kolejną cechą organizacji opartych na wiedzy jest orientacja na innowację, rozumiana jako zdolność do generowania nowych pomysłów, rozwiązań i modeli działania. Innowacyjność ta wynika z synergii między kapitałem ludzkim, społecznym i psychologicznym, a także odpowiednich struktur organizacyjnych i kultury pracy¹⁹.

¹⁵ T. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge*, Boston 1998, s. 5.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ G. Becker, *Human Capital*, Chicago 1993, s. 17.

¹⁸ B.-Å. Lundvall, *National Systems of Innovation*, London 1992, s. 28.

¹⁹ J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge 1934, s. 66.

Zauważa się, że innowacyjność jest jednym z kluczowych elementów odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom wykorzystywanie kryzysów jako impulsów do rozwoju oraz tworzenia nowych możliwości²⁰.

Stwierdza się, iż, w organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również zdolność do zarządzania złożonością, która obejmuje umiejętność funkcjonowania w warunkach niepewności, wieloznaczności i szybkich zmian. Jak zauważa Stacey, organizacje wiedzy muszą rozwijać zdolność do podejmowania decyzji w sytuacjach, w których informacje są niepełne, a przyszłość trudna do przewidzenia²¹. Zdolność ta jest ściśle powiązana z kapitałem psychologicznym pracowników, ponieważ wymaga odporności, elastyczności poznawczej oraz zdolności do radzenia sobie ze stresem²². Kultura organizacyjna oparta na współpracy, zaufaniu i otwartości stanowi fundament efektywnego zarządzania wiedzą, umożliwiając integrację doświadczeń pracowników i rozwój innowacyjnych rozwiązań²³.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na rosnącą rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych, które umożliwiają szybkie przetwarzanie danych, automatyzację procesów oraz tworzenie nowych modeli biznesowych. Technologie te wspierają procesy zarządzania wiedzą, umożliwiają pracę zdalną oraz sprzyjają współpracy międzyorganizacyjnej²⁴. Technologie te mogą wzmacniać odporność organizacyjną, o ile są wykorzystywane w sposób świadomy i zintegrowany z rozwojem kapitału ludzkiego i psychologicznego. Zarządzanie wiedzą obejmuje zarówno procesy technologiczne, jak i społeczne, a jego skuteczność zależy od zdolności organizacji do tworzenia warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą ukrytą²⁵.

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech organizacji opartych na wiedzy jest ich orientacja na wartości niematerialne, które stają się podstawą funkcjonowania i źródłem przewagi konkurencyjnej. W tradycyjnych organizacjach przemysłowych dominowały zasoby materialne, takie jak infrastruktura, maszyny czy kapitał finansowy. Natomiast w organizacjach wiedzy kluczowe znaczenie mają zasoby niematerialne: kompetencje pracowników, relacje społeczne, kultura organizacyjna, reputacja, zaufanie oraz kapitał psychologiczny²⁶.

²⁰ Tamże.

²¹ R. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London 2011, s. 44.

²² Tamże.

²³ M. J. Stankiewicz, *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą*, Toruń: Dom Organizatora 2010, s. 63–65.

²⁴ E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age*, New York 2014, s. 44.

²⁵ B. Mikula, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Warszawa: C.H. Beck 2017, s. 45–47.

²⁶ T. Stewart, *Intellectual Capital*, New York 1997, s. 12.

Podkreśla się, że zasoby te są nie tylko trudne do imitacji, lecz także stanowią fundament odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwiają organizacjom funkcjonowanie w warunkach niepewności i złożoności²⁷.

W organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również rola komunikacji, która stanowi podstawowy mechanizm przepływu informacji, wiedzy i doświadczeń. Komunikacja w organizacjach wiedzy musi być szybka, transparentna i wielokierunkowa, aby umożliwiać efektywne podejmowanie decyzji oraz współpracę między pracownikami i zespołami. Jak zauważa Weick, organizacje funkcjonujące w warunkach złożoności muszą rozwijać zdolność do „sensmakingu”, czyli nadawania znaczenia informacjami wydarzeniom²⁸. Komunikacja jest również kluczowym elementem kapitału psychologicznego, ponieważ wpływa na poczucie bezpieczeństwa, zaufanie oraz zaangażowanie pracowników²⁹.

3. Poziom decentralizacji jako czynnik sprzyjający zarządzaniu wiedzą

Kolejną cechą organizacji opartych na wiedzy jest wysoki poziom decentralizacji, który umożliwia szybkie podejmowanie decyzji oraz elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu. W tradycyjnych organizacjach decyzje były podejmowane na najwyższych szczeblach hierarchii, natomiast w organizacjach wiedzy odpowiedzialność za decyzje jest często delegowana na poziom zespołów lub jednostek. Jak zauważa Mintzberg, decentralizacja sprzyja kreatywności, innowacyjności oraz zaangażowaniu pracowników³⁰. Decentralizacja wzmacnia odporność organizacyjną, ponieważ umożliwia szybkie reagowanie na zakłócenia oraz mobilizowanie zasobów w sytuacjach kryzysowych.

Decentralizacja stanowi istotny element struktury organizacyjnej, który w znaczący sposób wpływa na efektywność procesów zarządzania wiedzą. W organizacjach zorientowanych na wiedzę wysoki poziom decentralizacji sprzyja szybszemu podejmowaniu decyzji, zwiększa elastyczność działania oraz umożliwia lepsze wykorzystanie kompetencji pracowników na różnych szczeblach. Rozproszenie uprawnień decyzyjnych pozwala na tworzenie środowiska, w którym wiedza lokalna - wynikająca z doświadczeń, obserwacji i praktyki - może być wykorzystywana bez zbędnych barier formalnych. Dzięki temu organizacja staje się bardziej innowacyjna, a procesy uczenia się przebiegają w sposób naturalny i ciągły.

Decentralizacja wspiera również kulturę współodpowiedzialności i zaangażowania, ponieważ pracownicy zyskują większą autonomię w realizacji zadań oraz możliwość wpływania na kierunek działań organizacji. W konsekwencji rośnie motywacja do dzielenia się wiedzą, inicjowania nowych rozwiązań oraz aktywnego uczestnictwa w procesach

²⁷ Tamże.

²⁸ K. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks 1995, s. 14.

²⁹ Tamże.

³⁰ H. Mintzberg, *Structure in Fives*, Englewood Cliffs 1983, s. 67

doskonalenia. Odpowiednio zaprojektowany poziom decentralizacji staje się zatem jednym z kluczowych czynników determinujących zdolność organizacji do efektywnego zarządzania wiedzą i budowania przewagi konkurencyjnej.

W organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również rola przywództwa transformacyjnego, które koncentruje się na inspirowaniu pracowników, budowaniu zaufania oraz wspieraniu ich rozwoju. Jak zauważa Bass, przywództwo transformacyjne jest szczególnie skuteczne w środowiskach charakteryzujących się wysoką złożonością i niepewnością³¹. Podkreśla się, że przywództwo transformacyjne wzmacnia kapitał psychologiczny pracowników, ponieważ wpływa na ich motywację, poczucie własnej skuteczności oraz zdolność do radzenia sobie ze stresem. W konsekwencji przywództwo to stanowi kluczowy element odporności organizacyjnej³².

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na rosnącą rolę różnorodności w organizacjach opartych na wiedzy. Różnorodność kompetencji, doświadczeń, perspektyw i stylów myślenia sprzyja kreatywności, innowacyjności oraz zdolności do rozwiązywania złożonych problemów³³. Kluczowym elementem odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom adaptację do zmieniających się warunków oraz wykorzystywanie różnorodnych źródeł wiedzy. Organizacje wiedzy muszą zatem tworzyć środowisko sprzyjające inkluzywności, współpracy oraz wzajemnemu szacunkowi³⁴.

Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych można stwierdzić, że w organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również rola refleksyjności, rozumianej jako zdolność do analizowania własnych działań, procesów i decyzji. Jak zauważa Schön, refleksyjność jest kluczowym elementem profesjonalizmu, ponieważ umożliwia jednostkom i organizacjom uczenie się na podstawie doświadczeń³⁵.

Podkreśla się, że refleksyjność wzmacnia odporność organizacyjną, ponieważ umożliwia identyfikowanie błędów, adaptację do zmian oraz rozwijanie nowych modeli działania.

W literaturze podkreśla się również, że organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się wysokim poziomem transparentności, który sprzyja zaufaniu, współpracy oraz efektywnemu zarządzaniu wiedzą. Transparentność obejmuje zarówno dostęp do informacji, jak i jasność procesów decyzyjnych, zasad działania oraz oczekiwań wobec pracowników³⁶. Transparentność jest kluczowym elementem kapitału psychologicznego,

³¹. B. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985, s. 22.

³² Tamże.

³³ S. Page, *The Difference*, Princeton 2007, s. 9.

³⁴ Tamże.

³⁵ D. Schön, *The Reflective Practitioner*, New York 1983, s. 49

³⁶. J. Galbraith, *Designing Organizations*, San Francisco 2002, s. 33.

ponieważ wpływa na poczucie bezpieczeństwa, motywację oraz zaangażowanie pracowników³⁷.

Uogólniając można stwierdzić, że w organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również orientacja na procesy, a nie wyłącznie na struktury. W tradycyjnych organizacjach dominowały sztywne hierarchie, procedury i podział zadań, natomiast organizacje wiedzy funkcjonują w oparciu o dynamiczne procesy, które umożliwiają szybkie reagowanie na zmiany oraz efektywne wykorzystanie wiedzy. Jak zauważa Hammer, organizacje oparte na procesach charakteryzują się większą elastycznością, efektywnością i zdolnością do innowacji³⁸. Podkreśla się, że orientacja procesowa wzmacnia odporność organizacyjną, ponieważ umożliwia szybkie rekonfigurowanie działań w sytuacjach kryzysowych³⁹.

Kolejną cechą organizacji opartych na wiedzy jest wysoki poziom adaptacyjności, rozumianej jako zdolność do dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia. Adaptacyjność ta obejmuje zarówno zmiany w strukturach organizacyjnych, jak i w sposobach pracy, modelach biznesowych oraz relacjach z interesariuszami⁴⁰. Jak zauważa Teece, zdolności dynamiczne organizacji - obejmujące umiejętność integrowania, budowania i rekonfigurowania zasobów - są kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej w gospodarce wiedzy. Podobnie podkreśla Krupski, wskazując, że zdolności adaptacyjne stanowią fundament elastyczności strategicznej i umożliwiają organizacjom skuteczne reagowanie na turbulencje otoczenia⁴¹. Z kolei Obłój zauważa, że przewaga konkurencyjna w warunkach gospodarki wiedzy wynika z umiejętności ciągłego przeformułowywania zasobów i kompetencji, co pozwala organizacjom utrzymać wysoki poziom innowacyjności i odporności⁴².

Zauważyć należy, iż adaptacyjność jest również fundamentem odporności organizacyjnej, ponieważ umożliwia organizacjom funkcjonowanie w warunkach niepewności i złożoności.

W organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również rola technologii cyfrowych, które wspierają procesy zarządzania wiedzą, komunikacji, współpracy oraz innowacji. Technologie takie jak sztuczna inteligencja, analiza danych, systemy zarządzania wiedzą czy platformy współpracy umożliwiają szybkie przetwarzanie informacji oraz tworzenie nowych modeli działania. Jak zauważa Tapscott, technologie cyfrowe tworzą „nową architekturę organizacyjną”, w której wiedza staje się

³⁷ Tamże.

³⁸ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation*, New York 1993, s. 32.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ D. Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford 2009, s. 45

⁴¹ R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Warszawa: PWE 2005, s. 54–56.

⁴² K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE 2014, s. 112–114.

podstawowym zasobem, a jej przepływ - kluczowym mechanizmem koordynacji działań⁴³. Technologie te mogą wzmacniać odporność organizacyjną, o ile są wykorzystywane w sposób świadomy i zintegrowany z rozwojem kapitału ludzkiego i psychologicznego.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na rosnącą rolę organizacyjnej pamięci, która obejmuje zarówno wiedzę jawną, jak i ukrytą, zgromadzoną w dokumentach, procedurach, systemach informatycznych oraz doświadczeniach pracowników. Jak zauważa Walsh i Ungson, pamięć organizacyjna jest kluczowym elementem efektywnego funkcjonowania organizacji, ponieważ umożliwia wykorzystywanie doświadczeń z przeszłości w procesach decyzyjnych⁴⁴. Pamięć organizacyjna wzmacnia odporność organizacyjną, ponieważ umożliwia organizacjom uczenie się na błędach, adaptację do zmian oraz rozwijanie nowych modeli działania.

Dalsze badania literatury naukowej wykazały, że w organizacjach opartych na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera również rola kapitału społecznego, który obejmuje relacje, normy i wartości sprzyjające współpracy, zaufaniu i wymianie wiedzy. Jak zauważa Putnam, kapitał społeczny jest „społecznym klejem”, który umożliwia funkcjonowanie złożonych systemów społecznych i gospodarczych⁴⁵. Kapitał społeczny jest kluczowym elementem odporności organizacyjnej, ponieważ wpływa na zdolność organizacji do mobilizowania zasobów, współpracy oraz radzenia sobie z kryzysami.

Kolejną cechą organizacji opartych na wiedzy jest orientacja na rozwój pracowników, która obejmuje inwestycje w szkolenia, coaching, mentoring oraz rozwój kompetencji psychologicznych. Jak zauważa Argyris, rozwój pracowników jest kluczowym elementem uczenia się organizacyjnego, ponieważ umożliwia jednostkom i zespołom adaptację do zmieniających się warunków⁴⁶. Rozwój pracowników wzmacnia odporność organizacyjną, ponieważ wpływa na jakość kapitału ludzkiego i psychologicznego, które stanowią fundament funkcjonowania organizacji w gospodarce wiedzy⁴⁷.

W literaturze podkreśla się również, że organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się wysokim poziomem partycypacji pracowników, którzy są aktywnie zaangażowani w procesy decyzyjne, innowacyjne oraz rozwojowe. Jak zauważa Kanter, partycypacja pracowników sprzyja kreatywności, zaangażowaniu oraz poczuciu odpowiedzialności za wyniki organizacji⁴⁸. Partycypacja jest kluczowym elementem kapitału psychologicznego, ponieważ wzmacnia poczucie własnej skuteczności, motywację oraz odporność na stres⁴⁹.

⁴³ D. Tapscott, *The Digital Economy*, New York 1995, s. 22.

⁴⁴ J. Walsh, G. Ungson, *Organizational Memory*, „Academy of Management Review” 1991, s. 61.

⁴⁵ R. Putnam, *Bowling Alone*, New York 2000, s. 19.

⁴⁶ C. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning*, Reading 1978, s. 23.

⁴⁷ Tamże.

⁴⁸ R. Kanter, *The Change Masters*, New York 1983, s. 14.

⁴⁹ Tamże.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można postawić tezę, że współodpowiedzialność pracowników za funkcjonowanie organizacji stanowi kluczowy element nowoczesnych modeli zarządzania, sprzyjając większemu zaangażowaniu i współtworzeniu wartości⁵⁰.

Zakończenie

Analiza determinant funkcjonowania organizacji zorientowanych na wiedzę pozwala stwierdzić, że ich efektywność zależy od umiejętnego integrowania zasobów ludzkich, technologicznych i organizacyjnych. W warunkach dynamicznych zmian otoczenia gospodarczego to właśnie wiedza - jej tworzenie, transfer i wykorzystanie - staje się podstawowym czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną oraz zdolność adaptacyjną. Organizacje, które potrafią rozwijać kulturę sprzyjającą dzieleniu się wiedzą, wzmacniać kompetencje pracowników oraz wdrażać nowoczesne technologie informacyjne, osiągają wyższy poziom innowacyjności i stabilności operacyjnej.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że kluczowe znaczenie ma również przywództwo oparte na zaufaniu, współpracy i odpowiedzialności, ponieważ to ono warunkuje skuteczność procesów wiedzochłonnych. Organizacje zorientowane na wiedzę wymagają zatem świadomego, długofalowego podejścia do zarządzania, w którym priorytetem jest rozwój kapitału intelektualnego oraz tworzenie środowiska sprzyjającego ciągłemu uczeniu się.

W obliczu rosnącej złożoności otoczenia to właśnie te elementy decydują o zdolności organizacji do trwałego rozwoju i utrzymania konkurencyjności.

Bibliografia:

1. Argyris C., Schön D. *Organizational Learning*, Reading 1978.
2. Bass B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985.
3. Becker G. *Human Capital*, Chicago 1993.
4. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*, New York 2014.
5. Castells M. *The Rise of the Network Society*, Oxford 2010.
6. Chesbrough H. *Open Innovation*, Boston 2003.
7. Davenport T., Prusak L. *Working Knowledge*, Boston 1998.
8. Drucker P. *Post-Capitalist Society*, New York 1993.
9. Galbraith J. *Designing Organizations*, San Francisco 2002.
10. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*, New York 1993.
11. Handy C. *The Age of Paradox*, Boston 1994.

⁵⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE 2005, s. 78–79.

12. Kanter R. *The Change Masters*, New York 1983.
13. Krupski R. *Elastyczność organizacji*, Warszawa: PWE 2005.
14. Lundvall B.-Å. *National Systems of Innovation*, London 1992.
15. Mintzberg H. *Structure in Fives*, Englewood Cliffs 1983.
16. Mikula B. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Warszawa: C.H. Beck 2017.
17. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford 1995.
18. Obłój K. *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE 2014.
19. Page S. *The Difference*, Princeton 2007.
20. Polanyi M. *The Tacit Dimension*, Chicago 1966.
21. Putnam R. *Bowling Alone*, New York 2000.
22. Rokita J. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE 2005.
23. Schön D. *The Reflective Practitioner*, New York 1983.
24. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2010.
25. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*, Cambridge 1934.
26. Senge P. *The Fifth Discipline*, New York 2006.
27. Senge P. *The Dance of Change*, New York 1999.
28. Stacey R. *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London 2011.
29. Stankiewicz M. J. *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą*, Toruń: Dom Organizatora 2010.
30. Stewart T. *Intellectual Capital*, New York 1997.
31. Tapscott D. *The Digital Economy*, New York 1995.
32. Teece D. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford 2009.
33. Volberda H. *Building the Flexible Firm*, Oxford 1998.
34. Walsh J., Ungson G. *Organizational Memory*, „Academy of Management Review” 1991.
35. Weick K. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks 1995.

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

IMPLEMENTATION OF MODERN MOTIVATIONAL TOOLS IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY MANAGEMENT

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У дослідженні розкрито особливості застосування сучасних інструментів мотивації в системі управління підприємницькою діяльністю, що орієнтується на підвищення результативності праці, забезпечення стабільності функціонування суб'єктів господарювання та посилення зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей. Увагу зосереджено на трансформації мотиваційних механізмів під впливом цифровізації, змін ринку праці та посилення конкуренції, що зумовлює потребу в оновленні традиційних методів стимулювання працівників.

Ключові слова: мотивація персоналу; підприємницька діяльність; стимулювання праці; управління персоналом; ефективність діяльності; цифрові технології.

The study reveals the features of the implementation of modern motivation tools in the management of entrepreneurial activity, which is focused on increasing labor productivity, ensuring the stability of business entities, and strengthening employees' interest in achieving strategic goals. Attention is focused on the transformation of motivational mechanisms under the influence of digitalization, labor market changes, and increased competition, which necessitates the renewal of traditional methods of employee stimulation.

Keywords: personnel motivation; entrepreneurial activity; labor incentives; personnel management; efficiency; digital technologies.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств відбувається в умовах нестабільності економічного середовища, що супроводжується зростанням вимог до продуктивності праці, адаптивності працівників та рівня їх залученості до виконання завдань, внаслідок чого питання удосконалення мотиваційних механізмів набуває

значної актуальності. Підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних способів стимулювання, які не забезпечують належного рівня зацікавленості персоналу, що зумовлює пошук нових інструментів впливу на трудову поведінку працівників. Складність економічних процесів, вплив воєнних умов на ринок праці та зростання мобільності трудових ресурсів формують потребу у створенні гнучких систем мотивації, орієнтованих на довгострокову результативність.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження сучасних інструментів мотивації в управлінні підприємницькою діяльністю, визначенні їх ролі у підвищенні ефективності функціонування підприємств та оцінці впливу на рівень зацікавленості працівників у досягненні результатів.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика мотивації персоналу розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких І. Черевань, Ю. Коваленко, С. Голець, І. Шостак, С. Прохоровська, В. Сайко. Наукові напрацювання акцентують увагу на необхідності поєднання економічних і соціально-психологічних чинників, що впливають на поведінку працівників, та обґрунтовують доцільність використання інноваційних інструментів мотивації в умовах сучасного розвитку підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Система мотивації персоналу в підприємницькій діяльності зазнає істотних змін під впливом цифрових технологій, глобалізаційних процесів і трансформації ринку праці, що визначає потребу в адаптації управлінських рішень до нових умов функціонування. Використання сучасних інструментів мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують підвищення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей і підтримання стабільного рівня продуктивності.

Значну роль відіграє впровадження гнучких систем оплати праці, які базуються на результатах діяльності та індивідуальних досягненнях працівників, що забезпечує підвищення відповідальності за виконання завдань і орієнтацію на досягнення високих показників. Паралельно з цим використовуються інструменти нематеріального стимулювання, серед яких вагоме значення мають професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання та участь у прийнятті управлінських рішень, що підвищує рівень залученості персоналу до діяльності підприємства. Цифрові технології відкривають нові можливості для організації мотиваційних процесів, використання спеціалізованих платформ управління персоналом забезпечує прозорість оцінювання результатів праці та оперативність прийняття управлінських рішень. Автоматизація процесів оцінювання ефективності роботи дозволяє зменшити суб'єктивність у визначенні рівня винагороди та підвищити довіру працівників до системи мотивації [1, с. 155].

У сучасній практиці управління підприємствами застосовується широкий спектр інструментів мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні форми стимулювання працівників. Одним із найбільш поширених інструментів залишаються фінансові стимули, до яких належать премії, бонуси, система участі у прибутках, надбавки за результативність праці та соціальні виплати.

Значного поширення набувають нематеріальні інструменти мотивації. До них належать можливості професійного розвитку, навчання, кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові HR-технології. Підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління персоналом, онлайн-платформи для оцінювання результатів праці та цифрові інструменти комунікації. Використання HR-аналітики дозволяє оцінювати рівень залученості працівників, прогнозувати кадрові ризики та формувати персоналізовані мотиваційні програми.

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості також зумовило трансформацію мотиваційних механізмів. Для підтримання ефективності праці підприємства застосовують онлайн-навчання, цифрові програми адаптації персоналу, віртуальні корпоративні заходи та системи гейміфікації.

Важливе значення мають інструменти гейміфікації, які передбачають використання ігрових механік у процесі організації праці, підвищують інтерес працівників до виконання завдань і стимулюють досягнення встановлених показників. Застосування рейтингів, систем бонусів і внутрішніх конкурсів активізує трудову діяльність та сприяє підвищенню результативності.

В умовах нестабільності економічного середовища важливе значення має формування соціального пакета, який забезпечує додаткові гарантії для працівників і підвищує рівень їх лояльності до підприємства. Соціальні програми, медичне страхування та гнучкий графік роботи створюють умови для збереження кадрового потенціалу та підвищення привабливості роботодавця. Суттєвого значення набуває розвиток корпоративної культури, яка визначає норми поведінки, взаємовідносини у колективі та рівень довіри між керівництвом і працівниками, що прямо впливає на мотивацію до праці. Формування сприятливого психологічного клімату знижує рівень плинності кадрів та підвищує стабільність трудового колективу [2, с. 241].

Окремої уваги потребує впровадження систем оцінювання ефективності діяльності персоналу, які базуються на використанні кількісних та якісних показників, що дозволяє здійснювати об'єктивне вимірювання результатів праці та визначати рівень досягнення поставлених цілей. Застосування ключових показників результативності забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів і

створює основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо стимулювання працівників.

У сучасних умовах розвитку підприємництва значної ваги набуває використання дистанційних форм зайнятості, що потребує перегляду організації мотиваційних процесів, оскільки контроль за виконанням завдань здійснюється за допомогою цифрових інструментів, а оцінювання результатів праці базується на досягненні встановлених показників. Гнучкість організації праці підвищує рівень задоволеності працівників і забезпечує збереження їх продуктивності.

В умовах воєнного стану мотивація працівників зазнає суттєвих змін, що пов'язано з підвищеним рівнем невизначеності, ризиками для життя та порушенням звичних умов праці, унаслідок чого матеріальні стимули частково втрачають домінуюче значення, тоді як зростає роль психологічної підтримки, стабільності зайнятості та довіри до роботодавця. Працівники орієнтуються на збереження робочого місця, регулярність виплат і наявність гарантій, що забезпечують відчуття безпеки в умовах загальної нестабільності [5, с. 60].

Таблиця 1. – Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу

Фактор впливу	Характер прояву	Зміни у мотивації персоналу	Наслідки для підприємства	Рекомендовані управлінські рішення
Невизначеність економічної ситуації	Нестабільність доходів, скорочення ринків	Переорієнтація на стабільність зайнятості та гарантовані виплати	Зниження ініціативності, обережність у прийнятті рішень	Забезпечення прозорості оплати праці, регулярна комунікація
Загрози безпеці	Ризики для життя та здоров'я	Зростання потреби у соціальних гарантіях і захисті	Підвищення рівня тривожності, зниження продуктивності	Організація безпечних умов праці, психологічна підтримка
Міграція працівників	Переміщення кадрів, втрата персоналу	Зниження лояльності, порушення командної взаємодії	Дефіцит кваліфікованих працівників	Гнучкі умови зайнятості, дистанційна робота
Порушення виробничих процесів	Логістичні труднощі, перебої в роботі	Зниження зацікавленості у результатах праці	Падіння ефективності діяльності	Оптимізація процесів, адаптація цілей

Зростання соціальної напруги	Психоемоційне навантаження	Підвищення значення нематеріальної мотивації	Зниження морального стану колективу	Підтримка корпоративної культури, внутрішня комунікація
Обмеженість фінансових ресурсів	Скорочення фонду оплати праці	Зниження ролі матеріального стимулювання	Ризик втрати персоналу	Використання нематеріальних стимулів, визнання досягнень
Зміна пріоритетів працівників	Орієнтація на безпеку та стабільність	Зміщення мотивації від розвитку до збереження	Зниження інноваційної активності	Індивідуалізація мотиваційних програм
Зростання ролі соціальної підтримки	Потреба у допомозі та взаємодії	Посилення значення довіри до роботодавця	Підвищення залежності від внутрішнього середовища	Запровадження програм підтримки персоналу

Ще одним важливим та перспективним напрямом у побудові інноваційної системи мотивації персоналу є гейміфікація процесу досягнення KPI. Сутність цього методу полягає у використанні ігрових механік – таких як візуалізація прогресу, нагороди, бали, значки, рівні, рейтинги – у серйозних бізнес-процесах, у сфері управління персоналом. Такий метод особливо ефективний у випадках, коли працівники стикаються з рутинними, повторюваними завданнями, що швидко знижують рівень мотивації. Гейміфікація сприяє підвищенню емоційної залученості, формує позитивне ставлення до виконання завдань та створює атмосферу «здорової» конкуренції. Компанія Cisco є яскравим прикладом успішного впровадження такого підходу. Їхня внутрішня система «MyKPIChallenge» дозволяла співробітникам набирати бали за різні прояви активності – виконання планових завдань, взаємодію з колегами, участь у навчальних програмах. Цей метод був мотиваційним інструментом й платформою для розвитку навичок, командної згуртованості та внутрішнього бренду роботодавця. Результатом стало зростання продуктивності відділів продажу на 18%, що підтверджує практичну ефективність гейміфікаційних стратегій у бізнесі [5, с. 61].

Ефективність впровадження сучасних інструментів мотивації визначається рівнем їх відповідності стратегічним цілям підприємства, а також здатністю забезпечити баланс між інтересами працівників і роботодавця. Важливим

залишається питання оцінювання результативності застосування мотиваційних інструментів, що передбачає аналіз змін продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу та показників фінансової діяльності підприємства [4, с. 45].

Висновки. Отже, впровадження сучасних інструментів мотивації в управлінні підприємницькою діяльністю забезпечує підвищення результативності праці, зміцнення конкурентних позицій підприємств та стабілізацію їх функціонування в умовах економічної нестабільності. Застосування інноваційних методів стимулювання працівників, орієнтованих на поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, забезпечує зростання зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Подальший розвиток систем мотивації пов'язаний із розширенням використання цифрових технологій, удосконаленням механізмів оцінювання результатів праці та формуванням індивідуалізованих програм стимулювання, що враховують потреби працівників і специфіку діяльності підприємств.

Література:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109.
2. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 241-249.
3. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2022. Т. 4(274). С. 41-47.
4. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2025. № 2(02). С. 45-48.
5. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. № 36. С. 60-69.

UDC 004.8:004.738.5.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DIGITALISATION PROCESSES: OPPORTUNITIES AND RISKS

dr Elżbieta Ważna

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie
Gdańskim, Polska

Orcid ID: 0000-0002-9174-4376

The aim of this article is to present the impact of digitalisation and the development of artificial intelligence on the economy and society. The analysis indicates that these processes increase productivity, innovation, and access to services, but at the same time lead to social inequalities, digital exclusion, and threats to privacy. The ultimate effects depend on the level of legal regulation and the digital competencies of citizens.

Keywords: digitalisation, artificial intelligence, digital economy, labour market, innovation, digital exclusion

Introduction

The contemporary world is undergoing dynamic transformations, driven primarily by the development of digital technologies. Digitalisation, understood as the process of converting information and services into digital form, has become one of the most significant phenomena of the 21st century. It encompasses nearly all areas of life—from communication and education to the economy and public administration. Thanks to it, rapid data processing, storage, and immediate access to information from anywhere in the world have become possible⁵¹. In recent years, the development of artificial intelligence has gained particular importance, as it constitutes one of the key elements of contemporary digitalisation. AI-based technologies are increasingly being used in various areas of life, influencing the way people work, learn, and how society functions⁵². Their growing importance makes this topic not only timely, but also highly significant from the perspective of humanity's future⁵³.

The undertaking of this topic is primarily justified by its relevance and social significance. Digitalisation and artificial intelligence affect the everyday lives of every

⁵¹ K. Śledziwska, R. Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020, s. 17–25.

⁵² Kamil Karski, *Korzyści i zagrożenia wynikające z implementacji sztucznej inteligencji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 6/2023, s. 53–55.

⁵³ D. Prokopowicz, *Rozwój i zastosowania technologii sztucznej inteligencji z uwzględnieniem aspektów etycznych i społecznych*, w: A. Wysocki (red.), *Sztuczna inteligencja: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2024, s.45

individual, regardless of age, education, or place of residence. Understanding these processes makes it possible to prepare better for upcoming changes, as well as to use available technologies consciously. Moreover, the analysis of opportunities and risks associated with the development of AI is of considerable importance for shaping appropriate social attitudes and for the creation of legal regulations. This topic is also important due to its multidimensional nature. It encompasses not only technological aspects, but also social, economic, and ethical ones. The development of artificial intelligence raises numerous questions concerning the future of the labour market, data privacy protection, information security, and responsibility for decisions made by machines.

The aim of this article is to analyse the impact of digitalisation in the context of the development of artificial intelligence, with particular emphasis on both its positive and negative effects. The study focuses on identifying key areas of AI influence on digitalisation processes, including the economic, social, and technological spheres. Special attention is given to the analysis of the impact of artificial intelligence on the efficiency of economic processes, the transformation of the labour market, as well as issues related to data security, privacy, and ethical challenges arising from the application of autonomous systems.

During the writing process, the following research hypothesis was formulated: artificial intelligence significantly strengthens the process of digitalisation, bringing numerous benefits in the form of increased productivity, innovation, and accessibility of digital services, while at the same time intensifying risks associated with job automation, social inequalities, and ethical problems resulting from the implementation of advanced decision-making systems. It is also assumed that this impact is differentiated and depends on the level of economic development, the structure of the labour market, and the degree of technological advancement of individual countries.

1. Artificial Intelligence and Digitalisation

Digitalisation, supported by the development of artificial intelligence, constitutes one of the key drivers of transformation in contemporary economies and social structures. From a positive perspective, this process leads to a significant increase in the operational efficiency of organisations, primarily as a result of process automation and the ability of AI systems to perform advanced data analysis. As Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee indicate, digital technologies enhance productivity by reducing routine tasks and supporting data-driven decision-making processes.⁵⁴

At the same time, artificial intelligence contributes to the intensification of innovation processes. It enables the creation of new business models based on the analysis of large datasets, leading to the transformation of sectors such as industry, finance, and healthcare.

⁵⁴ E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York 2014, s. 72–75

In this context, Klaus Schwab emphasises that digital technologies constitute the foundation of the Fourth Industrial Revolution, redefining the way economies and labour markets function.⁵⁵

An important aspect is also the impact of digitalisation on the social sphere. The development of the network society, as described by Manuel Castells, leads to increased accessibility of information and services, which helps to reduce geographical and social barriers.⁵⁶ Consequently, digital technologies may perform an inclusive function, increasing individuals' participation in social life.

At the same time, the development of artificial intelligence generates significant risks. One of the most important is the transformation of the labour market, which may lead to the elimination of jobs in sectors susceptible to automation. Carl Benedikt Frey argues that routine-based occupations are particularly vulnerable, which may result in rising technological unemployment and labour market polarisation.⁵⁷

Another challenge is the issue of privacy protection and data security. Shoshana Zuboff describes the development of so-called surveillance capitalism, in which users' data become a key economic resource, leading to a violation of individual autonomy and a redefinition of the relationship between citizens and digital institutions. In order to provide a synthetic overview of the relationships presented, it is possible to set out the key areas of artificial intelligence's impact on the process of digitalisation.

Table 1. The impact of digitalisation and technology on the economy, labour market, and society

Area of impact	Positive effects	Negative consequences
Economy	Increased productivity, process automation, reduction of operational costs	Risk of capital concentration, economic inequalities
Labour market	Creation of new occupations, development of digital skills	Elimination of routine jobs, technological unemployment
Innovation	Development of new business models, use of big data	Dependence on technology, barriers to entry for smaller firms
Society	Greater access to information and services, digital inclusivity	Digital exclusion of part of society
Privacy and data	Improved service personalisation, development of data analytics	Infringement of privacy, rise of surveillance capitalism

⁵⁵ K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva 2016, s. 13–17

⁵⁶ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Wiley-Blackwell, Oxford 2010, s. 501–505.

⁵⁷ C. B. Frey, M. A. Osborne, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, 2013, s. 11–14.

Source: P. Rykała, „Wpływ polityki regionalnej na rozwój gospodarki cyfrowej w Polsce”, czasopismo „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna

The above table indicates that the impact of artificial intelligence on the process of digitalisation is ambivalent and multidimensional. In each of the identified areas, there is a simultaneous coexistence of benefits and risks. In particular, the labour market reveals a tension between the creation of new employment opportunities and the elimination of low-complexity positions, which leads to increasing labour segmentation and growing inequalities.

A similar relationship occurs in the economic sphere, where increased productivity and organisational efficiency foster business development, yet at the same time may lead to capital concentration and the dominance of large technology companies. In the area of innovation, the development of new business models increases market dynamism, but may also hinder the functioning of smaller enterprises that do not possess adequate technological resources.

In the social dimension, digitalisation promotes increased access to services and information; however, the lack of digital skills among part of society leads to the emergence of new forms of exclusion. In the area of privacy and data, the conflict between the efficient use of data and the necessity to protect individual rights becomes particularly significant.⁵⁸

In light of the above considerations, it can be concluded that digitalisation in the era of artificial intelligence is complex and ambiguous in nature. On the one hand, it stimulates economic growth and fosters innovation; on the other hand, it generates new systemic and ethical challenges. The final assessment of its impact depends primarily on the effectiveness of legal regulations, the level of citizens' digital competences, and the ability of institutions to adapt to rapidly changing technological conditions.⁵⁹

2. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on the Efficiency of Digitalisation Processes

In this article, a quantitative method of comparative analysis was applied, which enables the identification of relationships between variables and the assessment of the scale of their impact in a measurable and objective manner. The choice of this method was driven by the need to obtain data allowing for a clear interpretation of the influence of the level of artificial intelligence implementation on the efficiency of digitalisation processes. The quantitative approach makes it possible to capture trends and regularities that would be difficult to identify unambiguously using qualitative methods.

Comparative analysis was used to juxtapose different levels of artificial intelligence implementation and the operational effects assigned to them. This made it possible to

⁵⁸M. Pawłowska, Wpływ technologii cyfrowych na relacje między sektorem finansowym a sferą realną, „Bank i Kredyt” 2024, nr 3, s. 1–28.

⁵⁹ P. Rykała; Wpływ polityki regionalnej na rozwój gospodarki cyfrowej w Polsce, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2025, nr 76, s. 31–51.

determine the direction and strength of the relationship between the degree of technological advancement and the results achieved.

The research model distinguished between an independent variable and dependent variables. The independent variable was the level of artificial intelligence implementation, classified into three categories: low, medium, and high. This classification made it possible to capture the gradable nature of technology implementation and its impact on the analysed processes.

The dependent variables included key operational efficiency indicators, namely the reduction in process completion time (expressed as a percentage), the reduction in operational costs, and the decrease in the number of errors. The selection of these indicators results from their direct relationship with the assessment of digitalisation process efficiency and their widespread use in economic and management analyses.

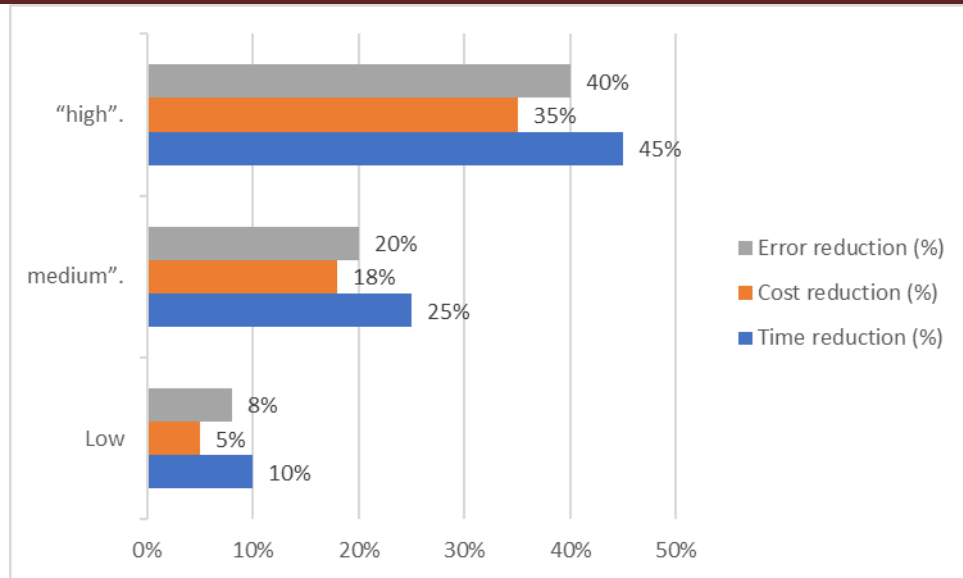
The conducted analysis revealed a clear relationship between the level of artificial intelligence implementation and the improvement of digitalisation process efficiency. As the degree of technological implementation increases, a systematic improvement in all analysed indicators is observed.

At the low level of implementation, limited effects were recorded, including a 10% reduction in process completion time, a 5% reduction in operational costs, and an 8% decrease in the number of errors. This indicates an initial stage of technology use, in which benefits are moderate and mainly result from partial automation.

At the medium level of implementation, these values increase significantly, reaching 25%, 18%, and 20% respectively. This indicates that more advanced use of artificial intelligence translates into a noticeable improvement in operational efficiency, resulting from better system integration and a broader scope of process automation.

The highest level of efficiency was observed at a high level of artificial intelligence implementation. The reduction in process completion time amounted to 45%, the reduction in operational costs to 35%, and the decrease in the number of errors reached 40%. The results indicate the presence of a scale effect, according to which full integration of technology brings disproportionately greater benefits compared with earlier stages of implementation.

Figure 1. The impact of the level of artificial intelligence implementation on the effectiveness of digitalisation processes



Source: own elaboration

The observed relationships confirm that the level of artificial intelligence implementation is a significant factor determining the effectiveness of digitalisation processes. An increase in the degree of technology use leads to systematic optimisation of operational activities, which is reflected in shorter process execution times, lower costs, and a reduced number of errors.

At the same time, the results suggest that the greatest benefits are achieved only at an advanced stage of implementation, highlighting the importance of a comprehensive approach to digital transformation. Fragmentary implementations do not generate comparable effects, which may result from a lack of system integration and limited utilisation of technological potential.

However, it should be taken into account that increasing the level of artificial intelligence implementation may also involve certain risks, including greater vulnerability to data security breaches, limited algorithm transparency, and social consequences related to job automation. This means that the interpretation of the results should consider both the efficiency dimension and the broader technological and social context.

The obtained results indicate a clear positive relationship between the level of artificial intelligence implementation and the efficiency of digitalisation processes. As technological advancement increases, an improvement in operational efficiency is observed across all analysed areas.

At the same time, the nature of this relationship is non-linear, which is reflected in particularly high growth dynamics of efficiency at the highest levels of implementation. This points to the crucial importance of full integration of artificial intelligence within organisational structures.

The conducted analysis confirms the validity of using quantitative methods in studying the impact of new technologies on economic processes and indicates the need for

further research that also takes into account qualitative aspects, including the social and ethical consequences of the development of artificial intelligence.

Conclusion

Digitalisation in the era of artificial intelligence constitutes one of the most significant phenomena of the contemporary world, exerting a substantial influence on the development of the economy, society, and technology. The aim of this article was to analyse this impact, with particular emphasis on both its positive and negative effects, as well as to identify key areas of AI influence, such as the labour market, the efficiency of economic processes, data security, and ethical issues.

The conducted analysis has confirmed the research hypothesis. Artificial intelligence significantly enhances digitalisation processes, contributing to increased productivity, the development of innovation, and improved accessibility of digital services. At the same time, however, it amplifies risks, including threats to privacy, the spread of disinformation, the deepening of social inequalities, and challenges related to job automation and accountability for decisions made by autonomous systems.

The findings also indicate that the impact of artificial intelligence on digitalisation is varied and depends on numerous factors, such as the level of economic development, the structure of the labour market, and the degree of technological advancement of a given country. This means that both the benefits and risks associated with AI are not evenly distributed.

In conclusion, the achievement of the article's objective and the verification of the hypothesis demonstrate that the development of artificial intelligence is an inevitable process that requires conscious and responsible management. Appropriate legal regulations, the development of society's digital competencies, and international cooperation are of key importance. Only such an approach will enable the full realisation of the potential of digitalisation while simultaneously limiting its negative consequences.

References:

1. Bostrom N, *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*, Oxford University Press, Oxford 2014.
2. Brynjolfsson E, McAfee A, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York 2014.
3. Castells M, *The Rise of the Network Society*, Wiley-Blackwell, Oxford 2010.
4. Frey C.B, Osborne M.A, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, 2013.
5. Gasz M, *Bariery rozwoju gospodarki cyfrowej w Polsce, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”*, 2024.

6. Karski K, Korzyści i zagrożenia wynikające z implementacji sztucznej inteligencji, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, nr 6/2023.
7. Kozłowska J, Cyfryzacja a produktywność gospodarki: makroekonomiczne wyzwania i perspektywy, „Firma i Rynek”, 2025, nr 1(67).
8. Pawłowska M, Wpływ technologii cyfrowych na relacje między sektorem finansowym a sferą realną, „Bank i Kredyt”, 2024.
9. Prokopowicz D, Rozwój i zastosowania technologii sztucznej inteligencji z uwzględnieniem aspektów etycznych i społecznych, w: A. Wysocki (red.), Sztuczna inteligencja: szanse i zagrożenia, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2024.
10. Rykała P, Wpływ polityki regionalnej na rozwój gospodarki cyfrowej w Polsce, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2025.
11. Schwab K, The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva 2016.
12. Skowronek-Mielczarek A, Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na rynku polskim, 2021.
13. Stefaniak R, Wpływ płatności cyfrowych na rozwój e-commerce w Polsce, „Rozprawy Społeczne”, 2025, nr 1.
14. Zuboff S, The Age of Surveillance Capitalism, PublicAffairs, New York 2019.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

Володимир Токар,

здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня

Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна

У статті досліджено сучасні підходи до вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби. Обґрунтовано значення маркетингового управління у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, формуванні конкурентних переваг та адаптації до змін потреб споживачів. Проаналізовано вплив цифрових технологій, маркетингових комунікацій, аналітичних інструментів і системи взаємодії з клієнтами на результативність маркетингової діяльності. Визначено роль стратегічного планування, маркетингових досліджень, автоматизації маркетингових процесів та використання сучасних цифрових платформ у підвищенні ефективності управління підприємством. Наведено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності через розвиток клієнтоорієнтованого підходу, інтеграцію цифрового маркетингу, посилення системи комунікації та підвищення рівня аналітичного забезпечення управлінських рішень. Доведено, що системне вдосконалення управління маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетингом, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, маркетингові комунікації, маркетингові дослідження, клієнтоорієнтованість, стратегічне управління.

The article examines modern approaches to improving the management of enterprise marketing activities in conditions of an unstable market environment and intensified competition. The importance of marketing management in ensuring the effective functioning of an enterprise, forming competitive advantages, and adapting to changes in consumer needs is substantiated. The influence of digital technologies, marketing communications, analytical tools, and customer relationship management systems on the effectiveness of marketing activities is analyzed. The role of strategic planning, marketing research, automation of marketing processes, and the use of modern digital platforms in improving enterprise management efficiency is determined. Practical recommendations for improving marketing activities through the development of a customer-oriented approach, integration of digital marketing, strengthening communication systems, and enhancing the analytical support of managerial decision-making are provided. It is proved that systematic improvement of marketing activity management contributes to increasing the competitiveness of an enterprise and strengthening its market positions.

Keywords: *marketing activity, marketing management, digital marketing, competitiveness, marketing communications, marketing research, customer orientation, strategic management.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних економічних умовах супроводжується необхідністю постійного вдосконалення маркетингової діяльності, оскільки рівень конкурентного середовища та динамічність споживчого попиту вимагають швидкого реагування на зміни ринку. Ефективність управління маркетинговою діяльністю значною мірою визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність збуту продукції, формувати конкурентні переваги та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами. За умов цифровізації економіки та активного розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває використання сучасних маркетингових інструментів, які забезпечують підвищення результативності комунікації з цільовою аудиторією та оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень.

Маркетингова діяльність виступає одним із ключових напрямів управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує взаємозв'язок між виробником і споживачем, формує ринкову стратегію та визначає напрями розвитку підприємства. Від ефективності маркетингового управління залежить рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, результативність просування продукції та швидкість реагування на потреби ринку. Коли підприємство використовує сучасні підходи до організації маркетингової діяльності, підвищується ефективність використання ресурсів і зміцнюються конкурентні позиції на ринку.

В умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища підприємства змушені переглядати традиційні методи управління маркетингом та впроваджувати цифрові технології, аналітичні системи й сучасні інструменти комунікації. Значного поширення набувають маркетингові дослідження, CRM-системи, інтернет-маркетинг, автоматизація рекламних кампаній та персоналізовані

методи взаємодії зі споживачами. Саме тому проблема вдосконалення управління маркетинговою діяльністю набуває особливої актуальності.

Метою статті. Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, визначення впливу сучасних маркетингових інструментів на ефективність функціонування підприємства, рівень конкурентоспроможності та результативність взаємодії зі споживачами. Досягнення поставленої мети потребує аналізу сучасних підходів до організації маркетингової діяльності, оцінювання ролі цифрових технологій у системі управління маркетингом та визначення практичних напрямів удосконалення маркетингових процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління маркетинговою діяльністю займає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях, значна кількість наукових праць присвячена визначенню ролі маркетингу у забезпеченні ефективності функціонування підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Науковці досліджують вплив маркетингових стратегій на формування попиту, результативність рекламної діяльності та ефективність комунікацій із споживачами.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється цифровому маркетингу, використанню соціальних мереж, автоматизації маркетингових процесів та впровадженню CRM-систем у діяльність підприємств. Дослідники наголошують, що сучасні маркетингові інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечують більш точне визначення потреб споживачів.

Разом із тим питання вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та цифрової трансформації потребують подальшого дослідження, оскільки саме маркетингова діяльність забезпечує підтримання конкурентних позицій підприємств та стабільність їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Управління маркетинговою діяльністю підприємства визначає ефективність взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем, при чому саме від рівня організації маркетингових процесів залежить результативність збутової діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо підприємство використовує сучасні методи маркетингового аналізу та стратегічного планування, підвищується точність прогнозування ринкових змін і покращується якість управлінських рішень.

Одним із основних напрямів вдосконалення маркетингової діяльності є впровадження цифрових технологій. Сучасні підприємства активно використовують інтернет-маркетинг, контекстну рекламу, SEO-оптимізацію, соціальні мережі та електронну комерцію для просування продукції та комунікації зі споживачами.

Використання цифрових каналів дозволяє розширити ринкову аудиторію, підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити персоналізований підхід до клієнтів.

Важливе значення у вдосконаленні маркетингової діяльності має використання CRM-систем, які забезпечують автоматизацію взаємодії зі споживачами та накопичення інформації про клієнтську базу. Якщо підприємство систематично аналізує поведінку споживачів, рівень їх задоволеності та особливості попиту, підвищується ефективність маркетингових рішень і покращується якість обслуговування клієнтів [1, с. 26].

Суттєвий вплив на результативність маркетингової діяльності має система маркетингових комунікацій. Коли підприємство забезпечує своєчасне інформування споживачів про продукцію, підтримує активну взаємодію з клієнтами та формує позитивний імідж бренду, зростає рівень довіри до підприємства та підвищується лояльність споживачів. Значного поширення набуває використання контент-маркетингу, email-маркетингу та інтерактивних форм комунікації [6, с. 155].

В умовах високої конкуренції підприємства дедалі частіше застосовують маркетингову аналітику, яка дозволяє оцінювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати поведінку споживачів та прогнозувати тенденції ринку. Використання аналітичних інструментів забезпечує більш раціональний розподіл маркетингового бюджету та підвищує результативність маркетингових заходів.

Таблиця 1 – Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Напрями вдосконалення	Характеристика	Вплив на маркетингову діяльність	Результат для підприємства
Цифровий маркетинг	Використання інтернет-технологій та соціальних мереж	Розширення цільової аудиторії	Підвищення обсягів продажу
CRM-системи	Автоматизація взаємодії з клієнтами	Покращення обслуговування споживачів	Зростання рівня лояльності
Маркетингова аналітика	Аналіз ринкових даних та поведінки споживачів	Підвищення точності управлінських рішень	Зростання ефективності маркетингу
Маркетингові дослідження	Вивчення потреб ринку та	Адаптація продукції до	Підвищення конкурентоспроможності

	споживчого попиту	потреб споживачів	
Контент-маркетинг	Формування інформаційного контенту	Покращення комунікації з клієнтами	Формування позитивного іміджу
Автоматизація маркетингу	Використання спеціалізованого програмного забезпечення	Скорочення витрат часу на маркетингові процеси	Підвищення продуктивності
Брендинг	Формування впізнаваності підприємства	Посилення позицій на ринку	Зростання довіри споживачів
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби споживачів	Покращення якості обслуговування	Зміцнення ринкових позицій
Інноваційний маркетинг	Впровадження нових маркетингових технологій	Підвищення адаптивності підприємства	Розвиток конкурентних переваг
Стратегічне планування	Формування довгострокової маркетингової стратегії	Підвищення ефективності управління	Стабільність розвитку підприємства

Маркетингова діяльність безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, при чому ефективність використання сучасних маркетингових інструментів визначає здатність підприємства підтримувати стабільність збуту продукції та адаптуватися до змін ринку. Якщо підприємство активно використовує цифрові технології та сучасні методи комунікації, підвищується результативність просування продукції та зміцнюються позиції бренду на ринку [4, с. 216].

Важливе значення у вдосконаленні маркетингової діяльності має розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Коли підприємство враховує індивідуальні потреби споживачів та підтримує постійний зворотний зв'язок із клієнтами, підвищується рівень задоволеності споживачів і формується довгострокова лояльність до бренду.

Позитивний вплив сучасних маркетингових інструментів проявляється у підвищенні ефективності управлінських рішень, оптимізації маркетингових витрат

та покращенні координації маркетингових процесів. Використання цифрових платформ та автоматизованих систем управління маркетингом дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування в умовах високої конкуренції.

Важливим напрямом удосконалення управління маркетинговою діяльністю є підвищення ефективності системи стратегічного планування. Якщо підприємство здійснює систематичний аналіз ринкового середовища, оцінює конкурентні ризики та прогнозує зміни споживчого попиту, підвищується здатність оперативно адаптувати маркетингову політику до умов функціонування ринку. Формування довгострокової маркетингової стратегії дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, раціональний розподіл ресурсів і стабільність розвитку підприємства. За умов постійних змін зовнішнього середовища стратегічне управління маркетингом сприяє підвищенню гнучкості підприємства та забезпечує підтримання його конкурентних переваг [5, с. 126].

Суттєве значення у вдосконаленні маркетингової діяльності має формування позитивного іміджу підприємства та розвиток бренду. Коли підприємство підтримує стабільну репутацію, забезпечує високу якість продукції та дотримується ефективної комунікаційної політики, підвищується рівень довіри споживачів і зміцнюється позиція бренду на ринку. Використання сучасних інструментів брендингу, рекламних кампаній та соціальних мереж дозволяє підприємствам формувати стійкі емоційні зв'язки зі споживачами та забезпечувати впізнаваність продукції. Позитивний імідж підприємства сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню результативності маркетингової діяльності.

Не менш важливим напрямом розвитку маркетингової діяльності виступає вдосконалення системи внутрішньої координації маркетингових процесів. Якщо між структурними підрозділами підприємства забезпечується ефективний інформаційний обмін та узгодженість дій, підвищується оперативність реалізації маркетингових заходів і знижується ризик управлінських помилок. Координація діяльності маркетингового, виробничого та фінансового підрозділів дозволяє забезпечити більш ефективне планування маркетингових кампаній і раціональне використання ресурсів підприємства. За умов інтегрованого підходу до управління маркетинговою діяльністю підвищується ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства та зміцнюється стабільність його функціонування.

Висновки. Управління маркетинговою діяльністю виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування підприємства, при чому рівень його організації впливає на конкурентоспроможність, стабільність збуту продукції та ефективність взаємодії зі споживачами. Проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення маркетингової діяльності через впровадження цифрових технологій, розвиток маркетингової аналітики, автоматизацію маркетингових процесів та

посилення клієнтоорієнтованого підходу позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Коли підприємство використовує сучасні маркетингові інструменти та забезпечує системний підхід до управління маркетингом, підвищується ефективність прийняття управлінських рішень, покращується якість комунікації зі споживачами та зміцнюються конкурентні позиції на ринку. Подальше вдосконалення управління маркетинговою діяльністю потребує поєднання стратегічних, організаційних та цифрових механізмів розвитку маркетингу, при чому важлива роль належить адаптації підприємств до змін ринкового середовища та використанню інноваційних технологій управління.

Література:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2022. 720 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетингове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 468 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2020. 712 с.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. № 198. С. 215–223.
5. Крикавський Є. В. Маркетингова політика комунікацій. Львів : Львівська політехніка, 2023. 416 с.
6. Савицька Н. Л. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 154–162.

ALGORYTMICZNE SYSTEMY DECYZYJNE A REPRODUKCJA NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNYCH W POLITYCE PUBLICZNEJ

ALGORITHMIC DECISION-MAKING SYSTEMS AND THE REPRODUCTION OF SOCIAL INEQUALITIES IN PUBLIC POLICY

Tomasz Hoffmann

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie
Gdańskim, Polska

Orcid ID 0000-0001-8423-8670

Artykuł analizuje wpływ algorytmicznych systemów decyzyjnych na reprodukcję nierówności społecznych w politykach publicznych. W badaniu zastosowano jakościową analizę porównawczą wybranych przypadków obejmujących system COMPAS, predictive policing oraz systemy profilowania osób bezrobotnych w Polsce i Austrii. Analiza wskazuje, że głównymi mechanizmami reprodukcji nierówności są: wykorzystanie historycznie obciążonych danych, asymetria informacyjna oraz ograniczone możliwości proceduralnego odwołania od decyzji algorytmicznych. Artykuł argumentuje, że skuteczne ograniczanie ryzyka dyskryminacji cyfrowej wymaga rozwoju mechanizmów transparentności, audytu algorytmicznego oraz demokratycznego nadzoru nad systemami AI.

Jednocześnie analiza uwzględnia argumenty wskazujące, że właściwie projektowane systemy sztucznej inteligencji mogą zwiększać efektywność administracji publicznej, standaryzować procedury oraz ograniczać arbitralność decyzji urzędniczych.

Słowa kluczowe: algorytmy; sztuczna inteligencja; polityka publiczna; nierówności społeczne; automatyzacja decyzji; dyskryminacja cyfrowa; AI Act; prawa podstawowe; administracja publiczna; sprawiedliwość algorytmiczna; algorytmy, reprodukcja nierówności, polityka publiczna

This article examines the impact of algorithmic decision-making systems on the reproduction of social inequalities in public policies. The study applies a qualitative comparative analysis of selected cases, including the COMPAS system, predictive policing, and unemployment profiling systems in Poland and Austria. The analysis demonstrates that the main mechanisms reproducing inequalities include the use of historically biased data, informational asymmetry, and limited procedural possibilities for appealing algorithmic decisions. The article argues that reducing the risk of digital discrimination requires the development of transparency mechanisms, algorithmic auditing, and democratic oversight of AI systems. At the same time, the study acknowledges that properly designed AI systems may improve the efficiency of public administration, standardize procedures, and reduce arbitrariness in administrative decision-making.

Keywords: algorithms; artificial intelligence; public policy; social inequalities; automated

decision-making; digital discrimination; AI Act; fundamental rights; public administration; algorithmic justice; reproduction of inequalities.

Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych oraz postępująca automatyzacja procesów decyzyjnych powodują, że algorytmiczne systemy wspomagania decyzji stają się istotnym elementem współczesnych polityk publicznych. Ich wykorzystanie widoczne jest szczególnie w obszarach bezpieczeństwa publicznego, rynku pracy, edukacji, finansów oraz wymiaru sprawiedliwości. Rozwój tych technologii rodzi jednocześnie pytania dotyczące wpływu systemów algorytmicznych na prawa jednostki, przejrzystość procedur administracyjnych oraz mechanizmy reprodukcji nierówności społecznych.

Celem artykułu jest analiza wpływu algorytmicznych systemów decyzyjnych na utrwalanie nierówności społecznych oraz identyfikacja mechanizmów, które mogą ograniczać to zjawisko. W opracowaniu przyjęto hipotezę, że systemy algorytmiczne stosowane w polityce publicznej – pomimo deklarowanej neutralności technologicznej – mogą reprodukować istniejące asymetrie społeczne poprzez wykorzystanie historycznie obciążonych danych oraz ograniczoną transparentność procesów decyzyjnych.

Jednocześnie analiza uwzględnia argumenty wskazujące, że właściwie projektowane systemy sztucznej inteligencji mogą zwiększać efektywność administracji publicznej, standaryzować procedury oraz ograniczać arbitralność decyzji urzędniczych.

W opracowaniu zastosowano jakościowe podejście problemowo-analityczne z wykorzystaniem elementów analizy instytucjonalnej i porównawczej. Materiał badawczy obejmował literaturę naukową, dokumenty instytucjonalne Unii Europejskiej, raporty organizacji międzynarodowych oraz wybrane studia przypadku dotyczące wykorzystania algorytmicznych systemów decyzyjnych. Dobór przypadków został oparty na trzech kryteriach:

- znaczeniu systemu dla realizacji polityki publicznej,
- wpływie na sytuację społeczną lub prawną jednostki,
- ryzyku reprodukcji nierówności społecznych.

Analizie poddano m.in. system COMPAS wykorzystywany w amerykańskim wymiarze sprawiedliwości, system profilowania osób bezrobotnych w Polsce i Austrii, francuski system Parcoursup oraz rozwiązania predictive policing.

Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem jakościowej analizy porównawczej w ograniczonym zakresie interpretacyjnym. Porównaniu poddano przypadki różniące się obszarem polityki publicznej, lecz wykazujące podobne mechanizmy reprodukcji nierówności. Analiza koncentrowała się na trzech zmiennych: rodzaju danych wejściowych, poziomie transparentności procedur oraz zakresie możliwości odwoławczych przysługujących jednostce.

Badanie miało charakter eksploracyjny i interpretacyjny. Zastosowana analiza

jakościowa nie miała na celu weryfikacji zależności statystycznych, lecz identyfikację powtarzalnych mechanizmów reprodukcji nierówności występujących w różnych obszarach polityki publicznej.

1. Ustalenie ram pojęciowych

Rozważania dotyczące algorytmów oraz mechanizmów reprodukcji nierówności w polityce publicznej wymagają uprzedniego doprecyzowania podstawowych kategorii pojęciowych. W literaturze przedmiotu obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania badaniami dotyczącymi funkcjonowania algorytmów oraz społecznych konsekwencji ich wykorzystania. Analizy te prowadzone są zarówno z perspektywy technicznej i inżynierskiej, jak i w ujęciu regulacyjnym, prawnym oraz społeczno-politycznym.

W literaturze algorytmy definiowane są jako uporządkowane procedury przetwarzania danych prowadzące do określonego rezultatu decyzyjnego (OECD, 2017). W naukach społecznych podkreśla się jednak ich polityczny i instytucjonalny wymiar. Analiza definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu wskazuje, że algorytmy należy postrzegać nie wyłącznie jako konstrukcje techniczne lub matematyczne, lecz również jako narzędzia organizujące procesy społeczne, ekonomiczne i polityczne. Ich funkcjonowanie pozostaje uzależnione od jakości danych wejściowych, logiki przetwarzania oraz kontekstu instytucjonalnego implementacji.

W literaturze przedmiotu spotkać można różnorodne ujęcia definicyjne algorytmów. Współczesne badania nad algorytmami odchodzą od wyłącznie technicznego rozumienia tych systemów, akcentując ich rolę w organizowaniu relacji społecznych, procesów selekcji oraz dystrybucji zasobów (Gillespie, 2014).

W naukach społecznych algorytm traktowany jest nie wyłącznie jako narzędzie technologiczne, lecz również jako element infrastruktury władzy oraz mechanizm organizowania relacji społecznych. Shoshana Zuboff wskazuje, że algorytmy mogą prowadzić do reprodukcji istniejących uprzedzeń społecznych, nierówności oraz asymetrii w dostępie do zasobów i informacji (Zuboff, 2019).

Virginia Eubanks podkreśla natomiast, że wdrażanie algorytmicznych systemów decyzyjnych w polityce publicznej może prowadzić do powstawania systemowych form wykluczenia społecznego, szczególnie w sytuacji ograniczonej przejrzystości procedur oraz braku demokratycznej kontroli nad projektowaniem i implementacją systemów algorytmicznych (Eubanks, 2018). Analiza literatury przedmiotu wskazuje również, że przekazywanie systemom automatyzacji kompetencji związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących dostępu do świadczeń publicznych może prowadzić do ograniczenia społecznej kontroli nad funkcjonowaniem instytucji publicznych.

Kluczowym problemem pozostaje autonomia informacyjna jednostki, rozumiana jako możliwość kontroli nad sposobem wykorzystywania danych osobowych. Ograniczona transparentność algorytmów może prowadzić do asymetrii informacyjnej pomiędzy administracją publiczną a obywatelem, utrudniając skuteczną kontrolę

procesów decyzyjnych (Hildebrandt, 2015; Pasquale, 2015)

Z tego względu pojęcie algorytmu powinno być analizowane nie wyłącznie w wymiarze technologicznym, lecz również w kontekście jego społeczno-politycznych implikacji. W perspektywie polityki publicznej obejmuje ono konsekwencje związane z relacjami władzy, dostępem do informacji oraz ochroną praw jednostki. Implementacja algorytmicznych systemów decyzyjnych może bowiem prowadzić do powstawania nowych form wykluczenia społecznego i dyskryminacji cyfrowej wynikających z asymetrycznego dostępu do zasobów informacyjnych oraz ograniczonej przejrzystości procesów decyzyjnych (Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

Kolejnym pojęciem wymagającym doprecyzowania są nierówności społeczne. W literaturze przedmiotu zagadnienie to analizowane jest najczęściej w kontekście wzrostu i rozwoju gospodarczego. Takie ujęcie należy jednak uznać za niewystarczające, ponieważ ogranicza analizę wyłącznie do wymiaru ekonomicznego i ilościowego, pomijając jego szersze uwarunkowania społeczno-polityczne. Z perspektywy ekonomii politycznej zasadne pozostaje przyjęcie bardziej holistycznego podejścia, uwzględniającego również mechanizmy organizacji życia społecznego, dystrybucji zasobów oraz dostępu do kapitału ekonomicznego, społecznego i informacyjnego.

Nierówności społeczne należy analizować nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz również w kontekście dostępu do informacji, instytucji oraz możliwości uczestnictwa w procesach decyzyjnych. W społeczeństwie cyfrowym coraz większego znaczenia nabierają nierówności wynikające z asymetrycznego dostępu do danych i technologii

W tym kontekście pojawia się problem transparentności procedur algorytmicznych oraz pytanie, czy systemy sztucznej inteligencji rzeczywiście identyfikują rozwiązania optymalne i kandydatów najlepiej spełniających określone kryteria, czy też reprodukuja istniejące uprzedzenia i strukturalne asymetrie społeczne (Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

Przykładem współczesnej formy nierówności tego rodzaju jest dyskryminacja cyfrowa wynikająca z wykorzystywania algorytmicznych systemów decyzyjnych w procesach zarządzania zasobami publicznymi. Systemy sztucznej inteligencji stosowane w administracji publicznej mogą prowadzić do utrwalania istniejących nierówności społecznych poprzez reprodukcję uprzedzeń obecnych w danych wykorzystywanych do trenowania modeli analitycznych oraz ograniczoną przejrzystość procedur decyzyjnych (Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

Ostatnim pojęciem wymagającym doprecyzowania pozostaje polityka publiczna. Jerzy Woźnicki wskazuje, że bardziej adekwatne jest posługiwanie się pojęciem „polityki publicznej” w liczbie mnogiej niż terminem jednej, ogólnej polityki publicznej. Autor definiuje polityki publiczne jako cykl decyzji i działań podejmowanych przez administrację publiczną w celu osiągnięcia określonych rezultatów społecznych i gospodarczych (Woźnicki, 2012).

Takie ujęcie podkreśla procesowy i wielowymiarowy charakter polityk

publicznych, obejmujących zarówno etap projektowania rozwiązań instytucjonalnych, jak i ich implementację oraz ewaluację. W kontekście rozwoju technologii cyfrowych konsekwencją jest pytanie o rolę algorytmów w procesie podejmowania decyzji publicznych oraz o wpływ systemów sztucznej inteligencji na dystrybucję zasobów publicznych, dostęp do usług administracyjnych oraz realizację zasady sprawiedliwości społecznej.

Andrzej Zybała podkreśla znaczenie potencjału administracyjnego państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego dla skutecznej realizacji polityk publicznych (Zybała, 2015). Z kolei Jarosław Górniak i Stanisław Mazur ujmują polityki publiczne jako strategie, programy oraz przedsięwzięcia regulacyjne i dystrybucyjne określające cele działania, środki realizacji oraz sposób alokacji zasobów publicznych (Górniak & Mazur, 2015).

W podobnym ujęciu Andrzej Zybała wskazuje, że polityki publiczne stanowią formę działań zbiorowych podejmowanych w odpowiedzi na kluczowe problemy społeczne. Proces ich projektowania i wdrażania powinien opierać się na zobiektywizowanej wiedzy oraz racjonalnych procedurach decyzyjnych, a ich zasadniczym celem pozostaje tworzenie warunków sprzyjających trwałemu rozwojowi społecznemu oraz poprawie jakości życia obywateli (Zybała, 2015).

W świetle definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu polityki publiczne można interpretować jako system działań i decyzji administracji publicznej ukierunkowanych na realizację określonych celów społecznych, gospodarczych oraz politycznych. Na tym tle implementacja algorytmicznych systemów decyzyjnych jawi się nie wyłącznie jako kwestia technologiczna, lecz jako istotny komponent procesu politycznego mogący wpływać na organizację relacji społecznych oraz mechanizmy dystrybucji zasobów.

W konsekwencji administracja publiczna odpowiedzialna za wdrażanie algorytmicznych systemów decyzyjnych powinna prowadzić bieżącą ocenę, monitoring oraz korygowanie ich funkcjonowania w celu ograniczania ryzyka reprodukcji nierówności społecznych. Brak skutecznych mechanizmów kontroli demokratycznej oraz niedostateczna przejrzystość procesów decyzyjnych mogą bowiem sprzyjać utrwalaniu nierówności społecznych i ekonomicznych oraz prowadzić do powstawania nowych form dyskryminacji cyfrowej związanej z asymetrycznym dostępem do danych, technologii oraz procesów algorytmicznego podejmowania decyzji (Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

Z tego względu perspektywa polityki publicznej umożliwia analizę algorytmów nie tylko jako narzędzi zwiększania efektywności procesów administracyjnych, lecz również jako instrumentów mogących odgrywać istotną rolę w podtrzymywaniu lub ograniczaniu strukturalnych podziałów społecznych.

2. Algorytmy w sferze publicznej

Predictive policing

Systemy predictive policing wykorzystywane m.in. w Stanach Zjednoczonych służą prognozowaniu miejsc oraz grup podwyższonego ryzyka przestępczości. Rozwiązania te zwiększają możliwości analityczne administracji, ale jednocześnie mogą prowadzić do nadreprezentacji określonych grup społecznych w działaniach policyjnych.

Powstaje w ten sposób mechanizm sprzężenia zwrotnego (feedback loop), w którym zwiększona obecność policji w określonych dzielnicach generuje większą liczbę danych o przestępczości, co następnie prowadzi do dalszej intensyfikacji nadzoru policyjnego

Profilowanie osób bezrobotnych

W Polsce funkcjonował system profilowania osób bezrobotnych, którego celem było przypisywanie osób poszukujących pracy do określonych kategorii wsparcia. Rozwiązanie spotkało się z krytyką ze względu na ograniczoną transparentność procedur oraz ryzyko automatycznej dyskryminacji.

Podobne rozwiązania funkcjonowały również w Austrii. Badania Allhutter i współautorów wykazały, że system mógł prowadzić do gorszej klasyfikacji kobiet oraz osób z niższym poziomem wykształcenia. W Polsce system profilowania bezrobotnych został zakwestionowany przez Trybunał Konstytucyjny, który wskazał na niewystarczające podstawy ustawowe dla automatycznego różnicowania dostępu do instrumentów rynku pracy. Problem dotyczył również ograniczonej przejrzystości kryteriów klasyfikacyjnych

System COMPAS

Szczególne kontrowersje wzbudził amerykański system COMPAS wykorzystywany do oceny ryzyka recydywy. Analizy ProPublica wykazały, że system częściej klasyfikował osoby afroamerykańskie jako grupę wysokiego ryzyka pomimo braku proporcjonalnie wyższej skuteczności predykcyjnej.

Problem wynikał z historycznie obciążonych danych treningowych oraz konstrukcji modelu predykcyjnego. Przypadek COMPAS stał się jednym z najważniejszych przykładów debaty dotyczącej sprawiedliwości algorytmicznej. Należy jednak zauważyć, że twórcy systemu COMPAS kwestionowali metodologię badań ProPublica, wskazując na odmienne rozumienie pojęcia sprawiedliwości statystycznej. Debata wokół COMPAS stała się jednym z centralnych sporów dotyczących definicji fairness w systemach AI

System Parcoursup

Francuski system Parcoursup wykorzystywany w procesie rekrutacji na studia wyższe również wzbudził kontrowersje dotyczące przejrzystości algorytmicznych kryteriów selekcji kandydatów. Krytycy wskazywali, że ograniczona jawność zasad działania systemu utrudniała ocenę, czy proces kwalifikacji rzeczywiście spełnia wymogi równego traktowania kandydatów. Debata wokół Parcoursup pokazała, że nawet systemy

projektowane w celu zwiększenia efektywności administracyjnej mogą prowadzić do osłabienia zaufania społecznego wobec instytucji publicznych.

Tabela 1 Mechanizmy reprodukcji nierówności w wybranych systemach algorytmicznych

System	Obszar	Mechanizm nierówności	Źródło biasu	Możliwość odwołania
COMPAS	wymiar sprawiedliwości	bias rasowy	dane historyczne	ograniczona
Profilowanie bezrobotnych	rynek pracy	wykluczenie społeczne	segmentacja statystyczna	ograniczona
Predictive policing	bezpieczeństwo	nadreprezentacja grup	feedback loop	niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.(Eubanks, 2018; Zuboff, 2019).

3. Mechanizmy reprodukcji nierówności

Nierówności społeczne stanowią kategorię wielowymiarową, analizowaną zarówno w perspektywie ekonomicznej, jak i społeczno-politycznej. W literaturze przedmiotu podkreśla się ich trwały oraz strukturalny charakter, związany z mechanizmami dystrybucji zasobów, dostępem do instytucji publicznych oraz relacjami władzy występującymi w społeczeństwie (Kokociński, 2015; Pilch, 2012).

Mechanizmy te nie funkcjonują jednak w sposób izolowany. W praktyce wzajemnie się wzmacniają, prowadząc do powstawania efektu kumulatywnego. Ograniczona transparentność systemu utrudnia bowiem identyfikację historycznych uprzedzeń obecnych w danych, natomiast brak skutecznych procedur odwoławczych ogranicza możliwość korekty błędnych lub dyskryminujących decyzji algorytmicznych.

Reprodukcja historycznych uprzedzeń

Algorytmy wykorzystujące dane historyczne mogą powielać wcześniejsze asymetrie społeczne i instytucjonalne. Dotyczy to szczególnie systemów związanych z bezpieczeństwem publicznym, rynkiem pracy oraz finansami.

Asymetria informacyjna

Drugim mechanizmem pozostaje ograniczona przejrzystość modeli algorytmicznych. Obywatele często nie posiadają wiedzy dotyczącej sposobu działania systemu oraz kryteriów podejmowania decyzji.

W rezultacie dochodzi do osłabienia społecznej kontroli nad administracją publiczną oraz ograniczenia prawa do skutecznego środka odwoławczego.

Ograniczenie proceduralnej możliwości odwołania

Automatyzacja procesów decyzyjnych może prowadzić do sytuacji, w której jednostka nie posiada realnej możliwości zakwestionowania decyzji podjętej przez system AI.

Z perspektywy demokratycznego państwa prawa szczególne znaczenie posiada więc zapewnienie prawa do wyjaśnienia decyzji, możliwości odwołania oraz rzeczywistego nadzoru człowieka nad procesem decyzyjnym.

Algorytmy mogą prowadzić nie tylko do reprodukcji istniejących nierówności społecznych, lecz również do powstawania nowych form wykluczenia cyfrowego i asymetrii w dostępie do ochrony prawnej. Z tego względu rozwój systemów sztucznej inteligencji wymaga przyjęcia modelu regulacyjnego opartego na ochronie autonomii informacyjnej jednostki, transparentności procesów decyzyjnych oraz rzeczywistej odpowiedzialności instytucji publicznych za skutki wykorzystywania algorytmicznych systemów decyzyjnych. Na podstawie przeprowadzonej analizy autor proponuje wyróżnienie trzech podstawowych mechanizmów reprodukcji nierówności przez systemy algorytmiczne:

- reprodukcji historycznych uprzedzeń,
- asymetrii informacyjnej,
- ograniczenia proceduralnych możliwości odwoławczych.

4. Rola polityki publicznej w przeciwdziałaniu nierównościom algorytmicznym

Proces decyzyjny w niektórych obszarach polityki publicznej coraz częściej opiera się na predykcji algorytmicznej. Powstaje zatem pytanie, czy algorytmy mogą być rzeczywiście sprawiedliwe. W świetle literatury przedmiotu pojęcia sprawiedliwości algorytmicznej nie można rozpatrywać wyłącznie w odniesieniu do kwestii technicznych i statystycznych. Każda decyzja podejmowana przy wykorzystaniu systemów algorytmicznych posiada bowiem wymiar społeczny, co oznacza, że proces decyzyjny w polityce publicznej powinien spełniać wymogi sprawiedliwości proceduralnej.

Problem pojawia się jednak w sytuacji, gdy formalnie poprawne procedury prowadzą do rezultatów postrzeganych jako społecznie niesprawiedliwe. Proces projektowania systemów algorytmicznych nie ma charakteru neutralnego, ponieważ obejmuje wybór danych, kryteriów klasyfikacyjnych oraz metod oceny ryzyka. Decyzje te mogą wpływać na sposób dystrybucji zasobów publicznych i dostęp jednostki do praw oraz usług. (Foucault, 2000).

Wybór procedur, danych wejściowych czy kryteriów oceny nigdy nie ma charakteru neutralnego aksjologicznie. Każdy z tych elementów odzwierciedla określone wartości, interesy oraz założenia projektowe, które mogą wywoływać konsekwencje społeczne wykraczające poza techniczny wymiar procesu decyzyjnego (Pasquale, 2015). Z tego względu sprawiedliwość algorytmiczna powinna być analizowana nie tylko w wymiarze formalnym, lecz również z perspektywy skutków społecznych wywoływanych przez funkcjonowanie systemów AI.

W literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność substancjalnego ujęcia

sprawiedliwości proceduralnej. Lars Wegner oraz współautorzy wskazują, że teoria sprawiedliwości substancjalnej powinna zostać powiązana z teoriami sprawiedliwości relacyjnej, szczególnie w badaniach dotyczących sprawiedliwości algorytmicznej. W centrum zainteresowania znajdują się w tym ujęciu relacje pomiędzy jednostkami a instytucjami wykorzystującymi systemy algorytmiczne (Wegner et al., 2022).

Konstruowanie polityki publicznej obejmującej wykorzystanie systemów automatyzacji decyzji wymaga zatem uwzględnienia określonych norm i standardów na każdym etapie procesu obejmującego gromadzenie danych, przetwarzanie informacji, projektowanie modeli algorytmicznych, wdrażanie systemów AI oraz monitorowanie i audyt ich funkcjonowania. Szczególne znaczenie posiadają w tym zakresie kryteria legalności, proporcjonalności oraz konieczności ingerencji w prawa jednostki.

W opinii Kwan Min Lee oraz współautorów nadrzędne znaczenie powinny posiadać zasady dobroczynności, spójności, kompetencji oraz zapewnienia jednostce rzeczywistego wpływu na proces decyzyjny, uzupełnione o wymogi przejrzystości, kontroli i odpowiedzialności instytucjonalnej (Lee et al., 2019). W praktyce oznacza to konieczność projektowania systemów algorytmicznych w sposób umożliwiający wyjaśnienie logiki działania modelu oraz skuteczne zakwestionowanie decyzji podejmowanych przy wykorzystaniu AI.

Z perspektywy polityki publicznej oznacza to konieczność tworzenia takich systemów algorytmicznych, które nie tylko zwiększają efektywność administracji, lecz również pozostają zgodne z zasadą równości, ochroną praw człowieka oraz standardami sprawiedliwości proceduralnej i demokratycznego państwa prawa. Szczególne znaczenie posiada w tym zakresie zachowanie autonomii informacyjnej jednostki oraz zagwarantowanie praw cyfrowych obejmujących m.in. prawo do prywatności, ochrony danych osobowych, przejrzystości działania algorytmów oraz kontroli nad sposobem wykorzystywania danych przez instytucje publiczne i podmioty prywatne.

W przeciwnym razie algorytmiczne systemy decyzyjne mogą prowadzić do utrwalania istniejących nierówności społecznych oraz pogłębiania asymetrii pomiędzy instytucjami publicznymi a obywatelami. Szczególnie niebezpieczne pozostaje ryzyko sytuacji, w której efektywność technologiczna staje się wartością nadrzędną wobec ochrony praw podstawowych i gwarancji proceduralnych przysługujących jednostce.

W opinii Bena Greena oraz innych autorów współczesna debata dotycząca sztucznej inteligencji powinna zostać przesunięta w kierunku koncepcji demokratycznej sztucznej inteligencji (*democratic AI*), umożliwiającej głębsze zakorzenienie refleksji społecznej nad technologią w procesach innowacyjnych (Green, 2021). Koncepcja ta podkreśla znaczenie podejścia zorientowanego na człowieka (*human-centered approach*) oraz konieczność uwzględniania społeczno-technicznego kontekstu funkcjonowania systemów AI.

W takim ujęciu rozwój i wdrażanie technologii powinny być podporządkowane

rozwiązywaniu rzeczywistych problemów społecznych, co implikuje współodpowiedzialność wszystkich interesariuszy oraz konieczność współpracy administracji publicznej, sektora prywatnego, środowisk akademickich, organizacji społecznych oraz obywateli. Rozwój systemów sztucznej inteligencji nie może być bowiem postrzegany wyłącznie jako proces technologiczny, lecz również jako zjawisko społeczne i polityczne wpływające na sposób organizacji relacji władzy oraz dystrybucji zasobów publicznych.

Wspieranie sprawiedliwości proceduralnej w kontekście automatyzacji decyzji publicznych oznacza, że cały proces decyzyjny powinien zostać zaprojektowany w taki sposób, aby osoby niebędące ekspertami mogły zrozumieć podstawy działania systemu, kwestionować decyzje, korzystać z efektywnych mechanizmów odwoławczych oraz uczestniczyć w procesie społecznej kontroli nad technologią. Konieczne staje się również zapewnienie świadomego dialogu pomiędzy interesariuszami uczestniczącymi w procesie tworzenia i wdrażania polityki publicznej dotyczącej systemów algorytmicznych (Citron & Pasquale, 2014).

Polityka publiczna pełni zatem kluczową rolę w tworzeniu odpowiednich ram regulacyjnych dla rozwoju i wdrażania systemów sztucznej inteligencji. Szczególne znaczenie posiada problem koncentracji zasobów technologicznych w rękach największych przedsiębiorstw cyfrowych, takich jak Google czy Meta, które dysponują ogromnymi zbiorami danych, znaczącym kapitałem finansowym oraz zaawansowaną infrastrukturą obliczeniową.

Państwo, wykorzystując instrumenty regulacyjne oraz mechanizmy nadzoru, może próbować wymuszać przejrzystość działania systemów AI, odpowiedzialność za decyzje algorytmiczne, przestrzeganie standardów ochrony praw człowieka oraz zgodność funkcjonowania technologii z interesem publicznym. Nie zawsze jednak administracja publiczna dysponuje wystarczającym potencjałem politycznym, ekonomicznym i technologicznym, aby skutecznie oddziaływać na globalne korporacje technologiczne.

Drugim istotnym obszarem działalności państwa pozostaje zapewnienie proceduralnej sprawiedliwości w procesach automatyzacji decyzji. Osoby oraz grupy społeczne dotknięte skutkami działania algorytmów powinny posiadać prawo do zrozumienia zasad funkcjonowania systemu, możliwość zakwestionowania decyzji, dostęp do efektywnych procedur odwoławczych oraz gwarancję rzeczywistego nadzoru człowieka nad procesem decyzyjnym.

W praktyce wymaga to wprowadzenia odpowiednich obowiązków informacyjnych wobec dostawców technologii cyfrowych oraz systemów AI. Coraz większe znaczenie posiada również rozwój tzw. wyjaśnialnej sztucznej inteligencji (*Explainable AI*), której celem jest umożliwienie obywatelom zrozumienia, dlaczego podjęto określoną decyzję, jakie dane zostały wykorzystane oraz jakie kryteria wpłynęły na rezultat procesu decyzyjnego.

Istotnym problemem pozostaje zasada proporcjonalności ingerencji państwa w prawa i wolności obywatelskie. W sytuacji, gdy decyzje algorytmiczne oddziałują na prawa jednostki, polityka publiczna powinna zapewniać odpowiednią równowagę pomiędzy interesem publicznym, bezpieczeństwem państwa, efektywnością administracji oraz ochroną praw obywatelskich. Wymóg ten znajduje odzwierciedlenie zarówno w regulacjach AI Act, jak i w orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej dotyczącym ochrony danych osobowych oraz automatyzacji procesów decyzyjnych. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act).

Kluczowym elementem odpowiedzialnej polityki publicznej pozostaje również stworzenie rzeczywistych, a nie wyłącznie formalnych, mechanizmów kontroli, audytu algorytmicznego, odwołania od decyzji oraz ochrony przed dyskryminacją cyfrową. Tylko przy spełnieniu tych warunków możliwe staje się wykorzystanie potencjału nowych technologii przy jednoczesnym zachowaniu standardów demokratycznego państwa prawa oraz skutecznej ochrony praw podstawowych jednostki.

Badanie posiada również określone ograniczenia. Analiza opierała się przede wszystkim na literaturze przedmiotu oraz jakościowej interpretacji wybranych przypadków, bez wykorzystania własnych badań empirycznych lub danych ilościowych. Ograniczeniem pozostaje także zróżnicowanie analizowanych systemów pod względem kontekstu prawnego i instytucjonalnego.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza, że algorytmiczne systemy decyzyjne wykorzystywane w politykach publicznych mogą prowadzić do reprodukcji istniejących nierówności społecznych poprzez utrwalanie asymetrii obecnych w danych wejściowych oraz ograniczoną transparentność procesów decyzyjnych.

Jednocześnie systemy sztucznej inteligencji nie powinny być postrzegane wyłącznie jako źródło zagrożeń. Właściwie projektowane rozwiązania mogą zwiększać efektywność administracji publicznej oraz ograniczać arbitralność decyzji.

Warunkiem odpowiedzialnego wykorzystania systemów AI pozostaje jednak stworzenie skutecznych mechanizmów kontroli demokratycznej, audytu algorytmicznego oraz ochrony praw podstawowych jednostki.

W praktyce oznacza to konieczność:

1. wdrażania obowiązkowych procedur oceny ryzyka dla systemów AI,
2. rozwijania mechanizmów explainable AI,
3. zapewnienia prawa do odwołania od decyzji algorytmicznych,
4. wzmacniania kompetencji cyfrowych obywateli,
5. utrzymania rzeczywistego nadzoru człowieka nad procesami decyzyjnymi.

Wkład artykułu polega na zintegrowaniu perspektywy polityki publicznej z analizą sprawiedliwości algorytmicznej oraz wskazaniu wspólnych mechanizmów reprodukcji

nierówności występujących w różnych obszarach wykorzystania systemów AI. Zaproponowany model analityczny może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań nad relacjami pomiędzy automatyzacją decyzji a ochroną praw podstawowych.

.Z perspektywy dalszych badań zasadne pozostaje pogłębianie analiz dotyczących relacji pomiędzy automatyzacją procesów decyzyjnych a ochroną praw podstawowych w demokratycznym państwie prawa. Szczególnie istotne wydają się badania dotyczące wpływu algorytmów na autonomię informacyjną jednostki, dostęp do skutecznych środków ochrony prawnej oraz funkcjonowanie mechanizmów demokratycznej kontroli nad systemami sztucznej inteligencji.

Bibliografia:

Książki

1. Eubanks, V. (2018). Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor. St. Martin's Press.
2. Foucault, M. (2000). Power. The New Press.
3. Pasquale, F. (2015). The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information. Harvard University Press.
4. van Dijk, J. (2020). The Digital Divide. Polity Press.
5. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. PublicAffairs.
6. Crawford, K. (2021). Atlas of AI. Yale University Press.
7. Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big Data's Disparate Impact. California Law Review, 104(3), 671-732.
8. Selbst, A. D., Boyd, D., Friedler, S. A., Venkatasubramanian, S., & Vertesi, J. (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. FAT* Conference Proceedings.

Rozdziały w książkach

1. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241-258). Greenwood Press.

Artykuły naukowe i raporty

1. Allhutter, D., Cech, F., Fischer, F., Grill, G., & Mager, A. (2021). Algorithmic profiling of job seekers in Austria: How austerity politics are made effective. Frontiers in Big Data, 3, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fdata.2020.562416>
2. Angwin, J., Larson, J., Mattu, S., & Kirchner, L. (2016). Machine bias. ProPublica. <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>
3. Citron, D. K., & Pasquale, F. (2014). The scored society: Due process for automated predictions. Washington Law Review, 89(1), 1-33.
4. Desiere, S., Langenbucher, K., & Struyven, L. (2019). Statistical profiling in public employment services: An international comparison. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 224. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en>

4. Green, B. (2021). The contestation of tech ethics: A sociotechnical approach to technology ethics in practice. *Journal of Social Computing*, 2(3), 209–225. <https://doi.org/10.23919/JSC.2021.0029>
5. Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. In T. Gillespie, P. Boczkowski, & K. Foot (Eds.), *Media Technologies: Essays on Communication, Materiality, and Society* (pp. 167– 194). MIT Press.
6. Hildebrandt, M. (2015). *Smart Technologies and the End(s) of Law: Novel Entanglements of Law and Technology*. Edward Elgar Publishing.
7. Kern, C., Bach, R. L., Mautner, H., & Kreuter, F. (2021). Fairness in algorithmic profiling: A German case study. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2109.04712>
8. Knuth, D. E. (1997). *The Art of Computer Programming* (Vol. 1). Addison-Wesley.
9. Kokociński, M. (2015). Nierówności społeczne jako problem polityki publicznej. W A. Zybała (Red.), *Polityki publiczne* (s. 215–234). Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.
10. Lee, K. M., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2019). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1–34. <https://doi.org/10.1145/3359251>
11. Pilch, T. (2012). Nierówności społeczne i edukacyjne jako problem polityki publicznej. *Pedagogika Społeczna*, 1(43), 9–23.
12. van Landeghem, B., Desiere, S., & Struyven, L. (2021). Statistical profiling of unemployed jobseekers. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.354>
13. Wegner, L., Möhlmann, M., & Henfridsson, O. (2022). Algorithmic fairness in public policy: Toward a relational perspective. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101746. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101746>
14. Woźnicki, J. (2012). Nowa dyscyplina – „nauki o polityce publicznej” usytuowana w dziedzinie nauk społecznych. *Nauka*, 1, 133–151.
15. Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>
16. Zybała, A. (2015). Państwo i społeczeństwo w działaniu: Polityki publiczne wobec potrzeb modernizacji państwa i społeczeństwa. Difin.

Akty prawne i orzecznictwo

1. European Commission. (2021). Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>
3. Trybunał Konstytucyjny. (2018). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 6 czerwca 2018 r., K 53/16.
4. Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej. (2014). *Digital Rights Ireland Ltd*

przeciwko Minister for Communications, C-293/12 i C-594/12.

5. Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej. (2020). Data Protection Commissioner przeciwko Facebook Ireland Ltd i Maximillian Schrems, C-311/18.
6. Europejski Trybunał Praw Człowieka. (2021). Big Brother Watch i inni przeciwko Zjednoczonemu Królestwu, skargi nr 58170/13, 62322/14 i 24960/15.
7. State v. Loomis, 881 N.W.2d 749 (Wis. 2016).

Raporty i źródła internetowe

1. Fundacja Panoptykon. (2018). Profilowanie bezrobotnych – wyrok Trybunału Konstytucyjnego. <https://panoptykon.org>
2. Mileszyk, N., Paszcza, B., & Tarkowski, A. (2019). *Zautomatyzowane podejmowanie decyzji w służbie społeczeństwu*. Fundacja Centrum Cyfrowe.

УДК 354

УЗУРПАЦІЯ ВЛАДИ: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС ТА ТИПОВІ НАСЛІДКИ

USURPATION OF POWER: HISTORICAL OVERVIEW AND TYPICAL CONSEQUENCES

Роман Яковенко,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та економіки, кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та економіки

Економіко-технологічного інституту імені
Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0002-8103-8590

Сергій Іванченко,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня

Економіко-технологічного інституту імені
Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

Проведено порівняльний аналіз узурпації влади, що мали місце у Франції XVIII століття та в новітній історії України. Визначено основні проблеми, тенденції та наслідки надмірної концентрації влади в одних руках, що підтверджується як історичними подіями, так і сучасними процесами.

Ключові слова: влада, узурпація, війна, безпека, концентрація влади, відповідальність.

A comparative analysis of power usurpation in eighteenth-century France and in the contemporary history of Ukraine has been conducted. The main problems, trends, and consequences of excessive concentration of power in the hands of a single individual or group have been identified, as evidenced by both historical events and modern political processes.

Keywords: power, usurpation, war, security, concentration of power, responsibility.

Актуальність обраного наукового напрямку визначається екзистенційною проблемою сучасної України – війною з російською федерацією, яка впливає на

загальний стан міжнародної безпеки та призводить до формування нової системи сучасного світопорядку на основі нових принципів та підходів.

Крім суто економічних причин, розв'язання військових конфліктів мали психологічно-особистісний характер (відносини між окремими лідерами країн), релігійний (Хрестові походи), ідеологічно-світоглядний (холодна війна, непряме військове протистояння СРСР зі Сполученими Штатами Америки, що мало місце в країнах третього світу) та випадковий характер [1, с. 452]. Однак, у дійсності, більшість завоювницьких війн починалась через надмірну концентрацію влади в руках однієї людини та відсутність відповідальності за це. Розглянемо механізми концентрації влади та їх наслідки.

Після Помаранчевої революції 2004 року в Україні відбулася конституційна реформа. Вона змінила баланс влади: президент утратив частину повноважень, а Верховна Рада України і уряд отримали більше контролю над виконавчою владою. Це була спроба посилити парламентсько-президентську модель, забезпечивши актуальний перерозподіл владних повноважень.

Однак така система виявилася нестабільною. Часті конфлікти між президентом і урядом паралізували роботу держави. Суспільство швидко розчарувалося в політиках, а самі еліти шукали способи повернути сильну президентську владу.

Саме за цих умов і з'явилася можливість для Віктора Януковича використати слабкі інститути та відновити вертикаль влади під час свого президентства.

На виборах 2010 року Віктор Янукович переміг Юлію Тимошенко і отримав пост президента. Його підтримкою стала Партія регіонів, яка швидко перетворилася на головну політичну силу в країні.

Спираючись на розчарування людей у хаосі після Помаранчевої революції, В. Янукович обіцяв «стабільність» та «сильну владу». У парламенті він почав формувати більшість, використовуючи і власну партію, і так званих «тушок» — депутатів, які переходили з інших фракцій.

Таким чином, слабка парламентсько-президентська система, створена після 2004 року, стала для Януковича зручним стартом: він міг легально отримати владу через вибори, а далі поступово розширювати її, роблячи парламент і уряд залежними від себе.

У 2010 році Конституційний Суд України скасував реформу 2004 року, що надало президентові більше повноважень і фактично посилює його контроль над усіма гілками влади. У Верховній Раді України Янукович сформував стабільну більшість, використовуючи «тушок» — депутатів, які змінювали політичну приналежність. Це дозволяло йому просувати потрібні закони і блокувати опозицію.

Одночасно влада контролювала засоби масової інформації (ЗМІ), створюючи сприятливий для себе інформаційний фон і обмежуючи критику.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика двох випадків узурпації влади

Критерій	Віктор Янукович	Наполеон Бонапарт
Шлях до влади	Перемога на президентських виборах, легітимне обрання, формування парламентської більшості через «тушок» у Верховній Раді України (ВРУ), що порушувало принципи представницької демократії	Переворот 18 брюмера, спираючись на військову підтримку, що призвело до прийняття Конституції Республіки, яка встановила консульство з широкими повноваженнями Першого консула
Політична база	Партія регіонів (ПР), підтримка через залучення «тушок» у ВРУ, що суперечило закону про статус народного депутата	Військові сили та політичні союзи з революціонерами, опора на армію, що порушувало республіканські принципи Конституції
Механізми контролю	Контроль через Конституційний Суд України (КСУ), який скасував конституційні зміни, ВРУ, ЗМІ, ГПУ та СБУ, що призводило до зловживання владою	Централізація через армію, імператорську адміністрацію, політичну поліцію, цензуру, що суперечило принципам свободи слова в Декларації прав людини і громадянина
Темп узурпації	Поступовий: конституційні зміни через КСУ, контроль над ВРУ, медіа та силовими органами, що відповідало «повзучій» узурпації, забороненій Конституцією України	Радикальний: переворот → Конституція → коронація, яка встановила спадкову імперію, порушуючи республіканські засади попередніх конституцій
Легітимність	Частково легітимна: вибори визнані міжнародно, але рішення КСУ визнане суперечливим Венеціанською комісією, обмеження опозиції через закон про вибори	Спиралася на плебісцити та військові успіхи, але коронація була самопроголошенням, що ігнорувало революційні принципи рівності
Опозиція і реакція суспільства	Євромайдан, масові протести проти законів, які обмежували свободи, міжнародна критика, слабкий парламентський контроль через зміни до Регламенту ВРУ	Опозиція від роялістів, якобінців та республіканців; репресії через політичну поліцію та військові кампанії; культ популярності спочатку, але згодом повстання, придушені декретами про надзвичайний стан
Методи узурпації	Конституційні зміни, контроль над ВРУ через закон про комітети, медіа з цензурою та силовими структурами	Перевороти з опорою на армію, адміністративна централізація через Кодекс Наполеона, цензура, політичні репресії за законами про державну безпеку

Наслідки	Втеча, відсторонення ВРУ за Конституцією, кримінальні справи за Кримінальним кодексом України, міжнародна ізоляція	Створення імперії з реформами, але поразки у війнах, падіння після поразки, вигнання; вплив на європейське право через експорт Кодексу Наполеона
Суспільний вплив	Розчарування, протести, посилення корупції, але стимул до реформ після Революції Гідності	Реформи в освіті, законодавстві, адміністрації, але війни призвели до мільйонних втрат, вплинувши на демографію Франції

Джерело : складено авторами самостійно

Крім того, Генеральна прокуратура України (ГПУ) та Служба безпеки України (СБУ) активно застосовувалися для тиску на політичних опонентів і активістів. Завдяки цьому поєднанню рішень, контролю над парламентом, медіа та силовими органами узурпація влади проходила поступово, але ефективно, без різких переворотів.

У листопаді 2013 року Віктор Янукович відмовився підписати Угоду про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС), що викликало масове невдоволення суспільства. Це стало каталізатором протестів – Євромайдану, який об'єднав тисячі людей на Майдані Незалежності в Києві. Влада відповіла силовими розгонами та репресіями проти активістів, що ще більше загострило конфлікт і призвело до радикалізації подій.

У лютому 2014 року Віктор Янукович втік з країни, залишивши владу вакантною. Верховна Рада України ухвалила рішення про його відсторонення від виконання обов'язків президента та призначила перевибори. Після цього відновили Конституцію 2004 року, повернувши парламентсько-президентську модель влади і обмеживши надмірні повноваження президента.

Обидва лідери – Віктор Янукович і Наполеон Бонапарт – концентрували владу і контролювали ключові інститути держави, але робили це по-різному. Розлогу характеристику та порівняння наведено в таблиці 1. Наполеон діяв радикально і швидко, спираючись на армію та адміністративну централізацію, тоді як Янукович «повзуче» узурпував владу, використовуючи закони, парламентські маніпуляції та силові структури. В обох випадках контроль над державою дозволяв зміцнити особисту владу, але якщо Наполеон змінював усю країну через перевороти і реформи, то Янукович скористався слабкістю інститутів, маніпулюючи системою зсередини. Це показує, що узурпація влади може відбуватися як через насильство і швидкі дії, так і через поступове законодавче та політичне маніпулювання.

Наслідком узурпації стає надмірна концентрація влади в одних руках та військова агресія відносно країн-сусідів.

Література:

1. Яковенко Р. В. Національна економіка : навч. посіб. 2-ге вид., випр. Кіровоград : «КОД», 2010. 548 с. : іл.

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ВИЖИВАННЯ ТА НОВІ МОДЕЛІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

ADAPTIVE STRATEGIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN A WARTIME ECONOMY: SURVIVAL EXPERIENCE AND NEW BUSINESS MODELS

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0000-0002-3351-8063

Юлія Краснощоченко,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

У статті розглянуто особливості функціонування українських підприємств в умовах воєнної економіки 2022–2025 років. Проаналізовано ключові адаптаційні стратегії бізнесу – релокацію, цифровізацію, диверсифікацію ринків, залучення пільгового фінансування та енергетичну автономізацію. Визначено нові моделі ведення бізнесу, сформовані під впливом війни. Обґрунтовано напрями подальшої підтримки підприємницького сектору.

Ключові слова: воєнна економіка, адаптаційні стратегії, релокація підприємств, цифровізація бізнесу, пільгове кредитування, бізнес-моделі, економічна стійкість.

Постановка проблеми. Повномасштабне збройне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року кардинально трансформувало економічне середовище України. Українські підприємства опинилися в умовах, які суттєво відрізняються від класичних ринкових викликів: руйнування інфраструктури, втрата територій, масова міграція, розрив логістичних ланцюгів, енергетичні обмеження, дефіцит кадрів у зв'язку з мобілізацією тощо. Водночас бізнес продемонстрував унікальну здатність до адаптації, сформувавши низку оригінальних стратегій виживання та

розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації набутого досвіду, виявлення ефективних моделей адаптації й формулювання рекомендацій для підтримки підприємств у подальшому [3; 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці функціонування бізнесу в умовах війни присвячено дослідження як українських інституцій (Центр економічної стратегії, Опендатабот, Центр розвитку інновацій), так і міжнародних організацій (UNDP, EBRD, Європейська Комісія). Зокрема, у звіті Програми розвитку ООН щодо впливу війни на ММСП охарактеризовано ключові виклики малого та середнього бізнесу [4]. У дослідженнях О. Ткаченка акцентовано на феномені адаптивної інвестиційної привабливості релокованих підприємств [6]. Аналітичні огляди Центру економічної стратегії системно висвітлюють макроекономічні тенденції та заходи державної підтримки [8]. Водночас потребує подальшого узагальнення типологія адаптаційних стратегій та нових бізнес-моделей, сформованих упродовж 2022–2025 років.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення, класифікація та аналітична оцінка адаптаційних стратегій українських підприємств в умовах воєнної економіки, а також характеристика нових моделей ведення бізнесу, що сформувалися впродовж 2022–2025 років.

Виклад основного матеріалу. Масштаб викликів, з якими зіткнулися українські підприємства у 2022 році, не мав прецедентів у новітній економічній історії країни. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку і Програми розвитку ООН, уже в перші місяці повномасштабного вторгнення (березень–квітень 2022 р.) функціонували лише близько 57 % малих і середніх підприємств. До 2023 року цей показник стабілізувався на рівні 84 %, а у 2024–2025 роках – близько 85 %, що свідчить про успішне пристосування бізнесу до нових умов, хоча обсяги виробництва та прибутковість часто залишаються нижчими за довоєнні [4; 8].

Макроекономічна динаміка підтверджує стійкість української економіки. Після глибокого падіння ВВП на 28,8 % у 2022 році економіка відновила зростання на 5,5 % у 2023-му. У 2024 році приріст ВВП становив лише 2,9 %, а у 2025 році – 1,8 %, що відображає негативний вплив систематичних російських атак на енергетичну інфраструктуру [8]. Водночас у 2024 році загальна виручка двохсот найбільших приватних компаній України перевищила 5 трлн грн, а середнє зростання доходів за перше півріччя 2025 року склало близько 16 %, що відображає здатність великого бізнесу функціонувати та розвиватися навіть в умовах постійного воєнного ризику [1].

Проведений аналіз дозволяє виокремити сім основних стратегій, до яких вдавалися українські підприємства для адаптації до умов воєнної економіки. Ці стратегії узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні адаптаційні стратегії українських підприємств в умовах воєнної економіки (2022–2025 рр.)

Стратегія адаптації	Сутність заходу	Кількісні індикатори (2022–2025)
Релокація виробничих потужностей	Переміщення у безпечніші регіони	Близько 8 000 релокованих компаній
Диверсифікація ринків збуту	Переорієнтація на ринки ЄС, розвиток e-commerce	Частка e-commerce – 10 %; 239 млрд грн у 2024 р.
Цифровізація бізнес-процесів	Дистанційна робота, онлайн-сервіси «Дія.Бізнес»	Понад 40 тис. консультацій у 2025 р.
Пільгове фінансування	Програма «5-7-9 %», гранти «єРобота»	93,9 млрд грн кредитів у 2025 р.
Енергетична автономність	Генератори, СЕС, акумуляторні системи	Понад 60 % підприємств інвестували в автономію
Трансформація HR-моделей	Перенавчання, залучення жінок, бронювання кадрів	Дефіцит кадрів у понад 1/3 підприємств
Участь в оборонному виробництві	Випуск продукції для потреб ЗСУ	Формування кластера Defence-Tech

Джерело: складено автором за [3; 4; 5; 7]

Розглянемо детальніше найважливіші адаптаційні стратегії. Релокація виробничих потужностей стала одним із найбільш масових заходів збереження бізнесу. За даними Міністерства економіки України, у межах урядової програми «Релокація» станом на кінець 2024 року в безпечніші регіони було переміщено понад 840 підприємств, що дозволило зберегти понад 35 тис. робочих місць. Однак реальні масштаби явища значно більші: за даними Опендатабот, статус «релоковане підприємство» отримали близько 8 000 бізнесів, більшість з яких переїхали власним коштом. Найпопулярнішими регіонами для переміщення стали Львівська (24 %), Закарпатська (14,5 %), Чернівецька (9,8 %), Івано-Франківська (8,3 %) та Хмельницька (7,3 %) області [7]. За даними досліджень, у Львівській області регіональні інвестиції зросли на 340 %, а в Закарпатській – на 280 %, що свідчить про формування нових центрів економічної активності [6].

Цифровізація бізнес-процесів стала другою за значенням стратегією адаптації. Війна прискорила впровадження цифрових технологій у всіх секторах економіки. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2024 році обсяг онлайн-торгівлі в Україні склав близько 239 млрд грн, що на 25 % більше, ніж у 2023 році. Частка електронної комерції у загальному роздрібному товарообігу досягла 10 %, а кількість онлайн-покупців зросла до 11 млн осіб. Платформа «Дія.Бізнес» станом на вересень

2025 року надала понад 40 тис. безкоштовних консультацій підприємцям, а у розділі «Фінанси» акумульовано понад 450 програм і сервісів підтримки бізнесу [4]. У I кварталі 2024 року через портал або мобільний застосунок «Дія» було зареєстровано 57 665 нових фізичних осіб-підприємців – більше, ніж у попередні роки [4; 8].

Залучення пільгового фінансування через державні програми стало критично важливим для багатьох підприємств. Ключовим інструментом у цьому напрямі є державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», яка з початку воєнного стану продемонструвала високу ефективність. Так, упродовж 2025 року підприємці отримали 30 053 пільгових кредити на загальну суму 93,9 млрд грн. Загалом з початку дії програми у лютому 2020 року було підписано 134 510 кредитних договорів на суму 460 млрд грн, причому у період воєнного стану – 98 688 кредитів на 370,4 млрд грн. Особливо важливо, що 55,05 млрд грн спрямовано у зони високого воєнного ризику, де ставка для інвестиційних кредитів знижена до 1 % річних протягом перших п'яти років [5]. З 2024 року програма зосереджується на підтримці інвестиційних проєктів, які сприяють модернізації виробництва та створенню робочих місць [5].

Диверсифікація ринків збуту та пошук нових ніш стали вимушеною, але продуктивною реакцією на зменшення внутрішнього попиту. За даними дослідження Центру розвитку інновацій та AdvanterGroup (квітень–травень 2024 р.), 62,5 % підприємств не займаються зовнішньоекономічною діяльністю, однак багато компаній переорієнтувалися або планують вихід на ринки ЄС у межах режиму автономних торговельних заходів. Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index, UBI) у травні 2024 року становив 43,7 зі 100, при цьому 36,1 % респондентів очікували покращення свого фінансово-економічного стану, що свідчить про стриманий оптимізм підприємців [7].

Енергетична автономність підприємств перетворилася на один із найактуальніших напрямів інвестування упродовж 2022–2025 років. Систематичні атаки російських сил на енергетичну інфраструктуру спричинили масштабні віялові відключення, що змусило бізнес інвестувати в генератори, сонячні електростанції, акумуляторні системи та біогазові установки. З лютого 2026 року в Україні стартувала нова програма інвестиційного фінансування з компенсаційною ставкою 0 % річних для закупівлі генераційного обладнання, що забезпечує автономність підприємств [3]. За оцінками експертів, понад 60 % підприємств різної величини інвестували в автономні джерела живлення [4].

Трансформація HR-моделей відбувається під впливом дефіциту кваліфікованих кадрів, пов'язаного з мобілізацією, міграцією за кордон та демографічними чинниками. За даними досліджень, кадрове питання входить до трійки найгостріших проблем бізнесу у 2023–2025 роках. Підприємства активно впроваджують перенавчання персоналу, залучають жінок на традиційно «чоловічі» посади (водії, оператори верстатів, зварювальники), використовують інститут

бронювання критичних працівників. Нестабільність попиту, дефіцит робочої сили, енергетичні обмеження та психологічне навантаження на працівників залишаються ключовими викликами бізнесу в Україні [7].

Нові моделі ведення бізнесу, що формуються в Україні упродовж воєнних років, мають кілька характерних рис. По-перше, це адаптивність архітектури бізнес-процесів: компанії будують системи, розраховані на швидке реагування на зовнішні шоки (віялові відключення, повітряні тривоги, зміни безпекової ситуації), зокрема дублюють виробничі потужності, створюють регіональні кластери. По-друге, спостерігається дуалізація виробничих ланцюгів – паралельне ведення звичайної господарської діяльності й виконання оборонних замовлень. Формується новий сектор Defence-Tech, у якому сотні українських компаній виробляють безпілотні системи, засоби радіоелектронної боротьби, амуніцію та обладнання для Збройних Сил України [1].

По-третє, важливим явищем стала економіка стійкості (resilience economy), коли ключовим критерієм успішності бізнесу стає не максимізація прибутку, а здатність продовжувати операційну діяльність за будь-яких умов. Forbes Ukraine у своєму рейтингу ТОП-200 найбільших приватних компаній України за 2024 рік звертає увагу саме на цей критерій – фінансову стійкість та здатність до відновлення. По-четверте, сформувалося явище соціалізованої підприємницької відповідальності : бізнес активно інвестує у підтримку армії, ветеранів, вимушено переміщених осіб, беручи на себе функції, які традиційно виконувала держава чи благодійні організації. Типовим прикладом є створення інклюзивних робочих місць для ветеранів і осіб з інвалідністю, чому сприяють програми ПРООН та Міністерства економіки [1].

Окремо слід відзначити гендерну складову адаптаційних процесів. Підприємства, очолювані жінками, продемонстрували рівень стійкості, співставний з «чоловічим» бізнесом. Підприємці частіше зосереджуються на локальних ринках, тоді як підприємці-чоловіки схильні вести регіональний або національний бізнес. Водночас жінки демонструють дещо менший оптимізм щодо економічних перспектив, що пов'язано з вищим рівнем відповідальності за сімейні зобов'язання у воєнний час.

Адаптаційні стратегії не є взаємовиключними: успішні українські компанії комплексно застосовують релокацію, цифровізацію, пільгове фінансування та енергетичну автономізацію. Такий підхід забезпечує стійкість бізнесу та створює основу для післявоєнного зростання.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, українські підприємства в умовах воєнної економіки 2022–2025 років продемонстрували унікальний у світовій практиці рівень адаптивної здатності: частка функціонуючих ММСП зросла з 57 % у 2022 році до 85 % у 2024–2025 роках. По-друге, сформовано сім ключових адаптаційних стратегій – релокація, диверсифікація

ринків, цифровізація, залучення пільгового фінансування, енергетична автономізація, трансформація HR-моделей та участь у оборонному виробництві, які в сукупності складають новий «український стандарт» ведення бізнесу в умовах війни. По-третє, державна підтримка, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9 %», зарекомендувала себе як ефективний механізм стимулювання підприємництва, акумулювавши з лютого 2020 року понад 460 млрд грн пільгових кредитів. По-четверте, формуються нові бізнес-моделі, засновані на принципах стійкості, дуалізації виробничих ланцюгів, цифрової відкритості та соціалізованої відповідальності. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці ефективності окремих адаптаційних стратегій, а також на розробці рекомендацій щодо використання українського досвіду для інших країн, які стикаються з безпековими викликами.

Література:

1. Демчина Д. ТОП-200 найбільших приватних компаній України 2025: рейтинг Forbes Ukraine. *Бізнес Брокер*. 2026. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/top-200-najbilshykh-pryvatnykh-kompanij-ukrainy-2025-rejtynh-forbes-ukraine/> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році. Куди переїжджає бізнес? *Opendatabot*. 17 вересня 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 1 (63). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні : аналітичний звіт / Програма розвитку ООН в Україні, Центр економічного відновлення, Advanter Group. Київ : ПРООН, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9 %» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. *Кабінет Міністрів України* : офіційний вебпортал. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-zaderzhprohramoiu-5-7-9-pidpriyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Ткаченко А., Ханенко А. Релокація як фактор трансформації інвестиційної привабливості українських підприємств у 2022–2024 роках. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6529> (дата звернення: 15.04.2026).

7. Як український бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні-травні 2024 року / Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, Дія.Бізнес, Advanter Group. Київ, 2024. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html (дата звернення: 15.04.2026).

8. Ukraine War Economy Tracker : аналітичний огляд / Центр економічної стратегії. Київ, б. р. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 15.04.2026).

FINANSOWANIE OBIEKTÓW ZBIOROWEJ OCHRONY W ŚWIETLE USTAWY O OCHRONIE LUDNOŚCI I OBRONIE CYWILNEJ

FINANCING OF COLLECTIVE PROTECTION FACILITIES IN THE LIGHT OF THE ACT ON POPULATION PROTECTION AND CIVIL DEFENCE

Mgr Tomasz Jarzyna

Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego
we Wrocławiu, Polska

Orcid ID: 0009-0002-6002-6096

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest analiza prawnych i finansowych podstaw funkcjonowania obiektów zbiorowej ochrony (OZO) w Polsce po wejściu w życie ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej oraz jej nowelizacji z 17 kwietnia 2026 r. Punktem wyjścia rozważań jest raport Najwyższej Izby Kontroli z 2024 r., który ujawnił katastrofalny stan budownictwa ochronnego w Polsce i stał się bezpośrednim impulsem legislacyjnym dla reformy systemu. Autor bada mechanizmy finansowania przewidziane w ustawie zasadniczej, analizuje priorytety i środki Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026, a następnie ocenia zmiany wprowadzone nowelizacją z 2026 r. w kontekście postulatów doktryny prawa administracyjnego i nauk o bezpieczeństwie.

Słowa kluczowe: obiekty zbiorowej ochrony, schrony, ukrycia, finansowanie ochrony ludności, obrona cywilna, budowle ochronne, Program OliOC.

Abstract: The article examines the legal and financial framework for collective protection facilities in Poland following the Civil Protection and Civil Defence Act of 5 December 2024 and its amendment of 17 April 2026. Drawing upon the 2024 Supreme Audit Office report, it analyses the funding mechanisms, the 2025–2026 Civil Protection Programme priorities, and the legislative changes aimed at accelerating shelter infrastructure development.

Keywords: collective protection facilities, shelters, civil protection financing, civil defence, protective structures.

Wprowadzenie

Agresja zbrojna Federacji Rosyjskiej na Ukrainę w lutym 2022 r. wymusiła zmianę dotychczasowego podejścia do budownictwa ochronnego. Doświadczenia wojny w Ukrainie, a w szczególności masowe bombardowania infrastruktury cywilnej, unaocznili posiadanie sprawnego systemu budownictwa ochronnego nie jako reliktu minionej epoki, lecz warunkiem koniecznym ochrony życia ludności cywilnej we współczesnym konflikcie

zbrojnym⁶⁰. Budowle ochronne są powszechnie uważane za najskuteczniejszy zbiorowy środek ochrony przed bronią masowego rażenia i konwencjonalnymi środkami rażenia w czasie wojny. Budowle te pełnią także ważną rolę w okresie pokoju chroniąc przed skutkami ekstremalnych zjawisk pogodowych. Zagrożenia związane z trwającą wojną w Ukrainie spowodowały, że odżył nieco zapomniany w ostatnich latach temat schronów⁶¹.

Raport Najwyższej Izby Kontroli z marca 2024 r. obnażył dramatyczny stan budownictwa ochronnego w Polsce⁶². Odpowiedzią normatywną stała się nie tylko ustawa z 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej⁶³, lecz również Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026 (dalej Program OLiOC)⁶⁴, a następnie wobec potrzeb ujawnionych w pierwszym roku obowiązywania nowych przepisów – ustawa nowelizująca z 17 kwietnia 2026 r. o zmianie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej oraz niektórych innych ustaw⁶⁵.

Celem niniejszego artykułu jest analiza prawno-finansowych podstaw funkcjonowania obiektów zbiorowej ochrony w nowym systemie prawnym. Rozważania obejmują: diagnozę stanu wyjściowego w oparciu o ustalenia NIK, analizę mechanizmów finansowania przewidzianych w ustawie zasadniczej, priorytety i środki Programu OLiOC oraz ocenę zmian wprowadzonych nowelizacją ustawy z 2026 r.

Stan budownictwa ochronnego w świetle ustaleń Najwyższej Izby Kontroli

W ramach kontroli przeprowadzonej w latach 2020–2023 NIK zbadała działalność Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej, 16 urzędów wojewódzkich, 32 urzędów miast/miast i gmin/gmin oraz 16 starostw powiatowych⁶⁶. Ocena działalności objętych kontrolą jednostek w zakresie stworzenia właściwych warunków do rozwoju budownictwa ochronnego była jednoznacznie negatywna. Zdaniem NIK, wynikało to przede wszystkim z braku odpowiedniej podstawy prawnej do realizacji zadań w obszarze budownictwa ochronnego, określającej źródła i zasady finansowania budowy, modernizacji i utrzymania infrastruktury⁶⁷. Brak inwestycji w budowlę ochronne w konsekwencji doprowadził do

⁶⁰ W. Harmata, G. Nyszko, *Przeciwdziałanie zagrożeniom chemicznym, biologicznym i radiacyjnym w sytuacjach kryzysowych*, [w:] Z. Mierczyk (red.), *Ochrona przed skutkami nadzwyczajnych zagrożeń*, t. 1, Wyd. WAT, Warszawa 2010, s. 115–130.

⁶¹ K. Kopeć, *Budowle ochronne w Polsce – brakuje bezpiecznych miejsc i nowych obiektów*, „Kontrola Państwowa” 2024, nr 4, s. 88.

⁶² Najwyższa Izba Kontroli, *Zapewnienie obywatelom miejsc schronienia w budowlach ochronnych* (nr ewid. 79/2023/P/23/061/LKI), NIK, Warszawa 2024.

⁶³ Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz.U. 2024 poz. 1907).

⁶⁴ Uchwała nr 72 Rady Ministrów z dnia 27 maja 2025 r. w sprawie zatwierdzenia Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026 (M.P. 2025 poz. 541).

⁶⁵ Ustawa z dnia 17 kwietnia 2026 r. o zmianie ustawy o ochronie ludności oraz innych niektórych ustaw (Dz.U. 2026 poz. 646).

⁶⁶ Najwyższa Izba Kontroli, op. cit., s. 7.

⁶⁷ Ibidem, s. 7

ograniczenia możliwości w zakresie zapewniania obywatelom miejsc schronienia na wypadek wystąpienia zagrożeń o masowym charakterze. Według opublikowanego w marcu 2024 r. raportu NIK, w Polsce na miejsce w schronach i ukryciach może liczyć niecałe 4 % mieszkańców⁶⁸. Kontrolerzy stwierdzili przypadki zdewastowania pomieszczeń, braku instalacji, zagruzowania lub trwałego zamknięcia wyjść ewakuacyjnych.

NIK jednoznacznie wskazała brak planowanych środków finansowania jako jedną z zasadniczych przyczyn katastrofalnego stanu budownictwa ochronnego. Izba wskazała, że kolejną, poza brakiem przepisów, przyczyną niewystarczającej liczby budowli ochronnych w Polsce i ich niezadowalającego stanu były niskie, w stosunku do potrzeb, wydatki na utrzymanie i konserwację takich obiektów oraz na budowę nowych⁶⁹. Skala niedofinansowania była szokująca: wydatki ogółem na budownictwo ochronne w 2021 r. wyniosły zaledwie 214 tys. zł, co stanowiło zaledwie 0,0004% wydatków na obronę narodową (58 mld zł)⁷⁰. W sektorze publicznym inwestycje na realizację obiektów schronowych niemal całkowicie ustały, ponieważ zlikwidowane zostały podstawy prawne upoważniające do planowania niezbędnych nakładów finansowych.

Mechanizmy finansowania obiektów zbiorowej ochrony w ustawie z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej.

Ustawa z 5 grudnia o ochronie ludności i obronie cywilnej, obowiązująca od 1 stycznia 2025 r., przyjęła model wieloszczeblowego, zdecentralizowanego finansowania obiektów zbiorowej ochrony. Na poziomie gminnym art. 10 ust. 1 nakłada na wójta (burmistrza, prezydenta miasta) obowiązek finansowania i współfinansowania utrzymania, modernizacji i budowy, na obszarze gminy, infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań ochrony ludności i obrony cywilnej, w tym budowli ochronnych⁷¹. Paralelne obowiązki ustawa nakłada na starostę⁷² oraz wojewodę⁷³. Organy stanowiące JST – rady gmin i powiatów – zobowiązane są do uchwalania w budżetach środków finansowych na zadania własne w zakresie ochrony ludności. Ustawa ta stanowi przejaw głębokiej zmiany w prawie administracyjnym i administracji publicznej, mającej na celu zabezpieczenie ludności przed zagrożeniami zarówno o militarnym, jak i niemilitarnym charakterze, będąc jednocześnie odpowiedzią na coraz bardziej realne ryzyko konfliktu zbrojnego⁷⁴. Przyjęty model

⁶⁸ Ibidem s. 52

⁶⁹ Ibidem, s. 18.

⁷⁰ Ibidem, s. 18.

⁷¹ Art. 10 ust. 1 Ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz.U. 2024 poz. 1907).

⁷² Ibidem, art. 11 ust. 1.

⁷³ Ibidem, art. 12 ust. 1.

⁷⁴ K. Chochowski, *Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej jako przejaw zmian w prawie administracyjnym i administracji publicznej*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2025, s. 41

wielopoziomowy koresponduje z zasadą subsydiarności i wpisuje się w nurt decentralizacji zadań z zakresu bezpieczeństwa powszechnego⁷⁵.

Kluczową innowacją systemową jest rozwiązanie, zgodnie z którym na finansowanie zadań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej przeznaczają się corocznie środki w wysokości nie niższej niż 0,3% produktu krajowego brutto⁷⁶. Wskaźnik ten pełni funkcję indeksacyjną, automatycznie dostosowując poziom nakładów do wzrostu gospodarczego i zabezpiecza realną wartość wydatków.

Instrumentem transferu finansowego są dotacje celowe z budżetu państwa. Jednostki samorządu terytorialnego otrzymują dotacje celowe przez w wysokości zapewniającej realizację zadań zleconych. Istotne jest, że wartość dotacji celowej na zadania własne może sięgnąć nawet 100% kosztów realizacji⁷⁷. Jest to rozwiązanie wyjątkowe w systemie finansów publicznych, gdzie wymóg współfinansowania zadań własnych JST stanowi zasadę⁷⁸.

Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026

Zgodnie z ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej, Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji opracował Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026, który został zatwierdzony przez Radę Ministrów. Jest to pierwszy w historii Polski kompleksowy dokument planistyczno-finansowy poświęcony ochronie ludności i obronie cywilnej. Łączny budżet Programu wynosi ok. 34 mld zł na lata 2025–2026, co odpowiada ustawowemu progowi 0,3% PKB⁷⁹. Twórcy Programu wprost odwołali się do ustaleń kontrolnych NIK, wskazując na wieloletnie zaniedbania w zakresie konserwacji i budowy schronów i ukryć, a także brak wdrożenia odpowiednich standardów budowlanych jako przyczynę ograniczonych możliwości zapewnienia obywatelom miejsc schronienia.

Program obejmuje sześć obszarów tematycznych, spośród których obiekty zbiorowej ochrony zajmują pierwsze, priorytetowe miejsce. Na budowę, modernizację i ewidencjonowanie schronów i miejsc ukrycia zaplanowano ponad 2,38 mld zł w 2025 r. i 3,59 mld w 2026 r.⁸⁰. Z puli wojewódzkiej nie mniej niż 90% środków przekazywane jest bezpośrednio samorządom, przy uwzględnieniu kryteriów demograficznych, poziomu urbanizacji oraz priorytetu geopolitycznego „Tarczy Wschód”⁸¹.

⁷⁵ ²⁰ A. Bednarczyk-Płachta, K. Myślińska, *Ochrona ludności i obrona cywilna w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2026, s. 112–115.

⁷⁶ Ibidem, art. 155 ust. 1.

⁷⁷ Ibidem, art. 154 ust. 6.

⁷⁸ Art. 128 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2025 poz. 1483, 1844, 1846 tj., 2026 poz. 426, 635, 680).

⁷⁹ Ibidem, art. 155 ust. 1.

⁸⁰ Załącznik Nr 1 do Uchwały nr 72 Rady Ministrów z dnia 27 maja 2025 r. w sprawie zatwierdzenia Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026 (M.P. 2025 poz. 541).

⁸¹ Ibidem, s. 25

Ustawa z 17 kwietnia 2026 r. – o zmianie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej i innych ustaw - korekta systemu finansowania

Po niespełna roku obowiązywania ustawy z 5 grudnia 2024 r. praktyka ujawniła istotne bariery w absorpcji bezprecedensowych środków finansowych. Odpowiedzią legislacyjną stała się ustawa z dnia 17 kwietnia 2026 r. o zmianie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej i innych ustaw⁸². Najistotniejszą zmianą z perspektywy obiektów zbiorowej ochrony jest wprowadzenie mechanizmu wieloletniego finansowania inwestycji w perspektywie pięcioletniej. Minister lub wojewoda mogą wyrażać zgodę na zaciąganie zobowiązań do wysokości limitów inwestycyjnych, co ma ułatwić realizację i finansowanie zadań inwestycyjnych związanych przede wszystkim z budownictwem ochronnym⁸³. Dotychczasowy model rocznego budżetowania był szczególnie dysfunkcyjny w przypadku inwestycji budowlanych, których cykl realizacyjny wynosi typowo 2–3 lata.

Nowelizacja rozszerzyła możliwość przenoszenia środków między obszarami Programu na zgodne wnioski właściwych dysponentów, zaakceptowane przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych oraz Ministra Obrony Narodowej⁸⁴. Wprowadzono również wyłączenie obowiązku stosowania przepisów ustawy o zamówieniach publicznych. Prawo zamówień publicznych przy realizacji wybranych zadań, w tym budowy obiektów schronowych⁸⁵. Rozwiązanie to, choć istotnie przyspieszające procedury realizacyjne, rodzi jednocześnie pytania o transparentność wydatkowania środków publicznych i powinno być przedmiotem wzmożonego nadzoru organów kontroli.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie kilku zasadniczych konkluzji o charakterze zarówno diagnostycznym, jak i postulatywnym.

Po pierwsze, raport NIK z marca 2024 r. dostarczył niezbędnej diagnozy stanu budownictwa ochronnego w Polsce. Stwierdzony niski poziom pokrycia ludności miejscami schronienia, katastrofalny stan techniczny większości obiektów niespełniających wymogów technicznych oraz symboliczny poziom wydatków stały się impulsem co do konieczności systemowego podejścia do finansowania infrastruktury ochronnej.

Po drugie, ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej stworzyła nowy model prawno-finansowy oparty na pięciu filarach: wieloszczeblowej odpowiedzialności finansowej rozkładanej na poszczególne organy ochrony ludności, ustawowej gwarancji wydatków w wysokości nie niższej niż 0,3% PKB rocznie, instrumentach dotacji celowych, z możliwością pokrycia do 100% kosztów zadań własnych JST, Centralnej Ewidencji

⁸² Ustawa z dnia 17 kwietnia 2026 r. o zmianie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej oraz innych niektórych ustaw (Dz.U. 2026 poz. 646).

⁸³ Ibidem, art. 1 pkt 12.

⁸⁴ Ibidem, art. 1 pkt 14.

⁸⁵ Ibidem, art. 1 pkt 18.

Obiektów Zbiorowej Ochrony jako narzędziu planistyczno-budżetowym, normatywnym określeniu celów ilościowych (25–50% pokrycia ochrony ludności w zależności od rodzaju obszaru i obiektu).

Po trzecie, Program OLiOC na lata 2025–2026 uruchomił bezprecedensowe środki łącznie ok. 34 mld zł, z czego ponad 2,38 mld zł w 2025 r. i 3,59 mld w 2026 r., przeznaczone na obiekty zbiorowej ochrony jako priorytetowy obszar. Skala wzrostu nakładów świadczy o fundamentalnej zmianie paradygmatu finansowania budownictwa ochronnego w Polsce.

Po czwarte, nowelizacja z 17 kwietnia 2026 r. stanowi niezbędną korektę systemu, usuwając kluczowe bariery ujawnione w praktyce pierwszego roku obowiązywania ustawy. Za szczególnie istotne należy uznać: wprowadzenie pięcioletniego horyzontu inwestycyjnego, który przełamuje fundamentalne ograniczenie rocznego budżetowania w odniesieniu do wieloletnich inwestycji budowlanych, elastyczniejsze przesuwanie środków między obszarami Programu oraz wyłączenie obowiązku stosowania Prawa zamówień publicznych dla wybranych kategorii zadań. Ostatnie z tych rozwiązań, choć uzasadnione pilnością potrzeb, wymaga szczególnej uwagi z perspektywy zasad przejrzystości finansów publicznych i kontroli wydatkowania.

Po piąte, pomimo przełomowych zmian legislacyjnych i finansowych, droga od obecnego stanu (niecałe 4% pokrycia) do celów ustawowych (25–50%) jest drogą wymagającą konsekwentnego wysiłku przez wiele kolejnych lat. Jak wskazywał Z. Szcześniak, kształtowanie układów funkcjonalnych i ustrojów nośnych budowli ochronnych wymaga specjalistycznej wiedzy technicznej i doświadczenia projektowego, które w polskim budownictwie uległo daleko idącej atrofii⁸⁶. Konieczne jest zatem nie tylko zapewnienie stabilnego finansowania, lecz również odbudowa kompetencji wykonawczych na szczeblu samorządowym i rozwój kompetentnych kadr.

System finansowania obiektów zbiorowej ochrony w Polsce przeszedł w ciągu zaledwie dwóch lat transformację bez precedensu od stanu niemal zupełnego braku regulacji i symbolicznych nakładów do rozbudowanego modelu prawno-finansowego z gwarantowanym poziomem wydatków. Ustawa z 5 grudnia 2024 r. wraz z jej nowelizacją z 17 kwietnia 2026 r. oraz Programem OLiOC na lata 2025–2026 tworzą spójną, choć wymagającą dalszego doskonalenia, architekturę normatywną. Skuteczność wprowadzonych rozwiązań systemowych będzie można w pełni ocenić w perspektywie następnych kilku lat, kiedy fizyczne efekty nakładów inwestycyjnych staną się widoczne w terenie. Po dekadach zaniedbań, ustawodawca po dekadach zaniedbań podjął wreszcie wyzwanie, które w aktualnych warunkach geopolitycznych ma charakter egzystencjalny.

⁸⁶ Z. Szcześniak, *Zasady kształtowania układów funkcjonalnych, ustrojów nośnych oraz warstw ochronnych schronów i ukryć*, XXVI Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna „EKOMILITARIS-2012”, Wyd. WAT, Warszawa 2012, s. 34.

Bibliografia:

I. Monografie i artykuły

1. Barylka J., Krawczyk J., *Działania organów nadzoru budowlanego w czasie prowadzenia kontroli utrzymania budowli ochronnych dla ludności*, [w:] Materiały XVI Krajowej Konferencji Naukowo-Technicznej „EKOMILITARIS-2002”, Wyd. WAT, Warszawa 2002.
2. Bąk G., Szcześniak Z., *Schrony obrony cywilnej w budynkach użyteczności publicznej*, XLIX Konferencja Naukowa KIL i WPAN i KN PZITB „Krynica 2003”, Oficyna Wyd. PW, Warszawa 2003.
3. Bednarczyk-Płachta A., Myślińska K., *Ochrona ludności i obrona cywilna w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2026.
4. Chochowski K., *Odpowiedzialność społeczna samorządu terytorialnego w Polsce a ochrona ludności*, [w:] *Odpowiedzialność samorządu terytorialnego w sferze społecznej i gospodarki przestrzennej*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
5. Chochowski K., *Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej jako przejaw zmian w prawie administracyjnym i administracji publicznej*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2025.
6. Harmata W., Nyszko G., *Przeciwdziałanie zagrożeniom chemicznym, biologicznym i radiacyjnym w sytuacjach kryzysowych*, [w:] Z. Mierczyk (red.), *Ochrona przed skutkami nadzwyczajnych zagrożeń*, t. 1, Wyd. WAT, Warszawa 2010, s. 115–130.
7. Kopeć K., *Budowle ochronne w Polsce – brakuje bezpiecznych miejsc i nowych obiektów*, „Kontrola Państwowa” 2024, nr 4.
8. Łydka A., *System obrony cywilnej przyjęty w ustawie o ochronie ludności i obronie cywilnej a doświadczenia z wojny rosyjsko-ukraińskiej*, „Wiedza Obronna” 2025, t. 291, nr 2.
9. Sobiech M., Wasilczuk J., *Kierunki rozwoju budownictwa schronowego*, I Krajowa Konferencja Naukowo-Techniczna, Wyd. WAT, Warszawa 1996.
10. Szcześniak Z., *Zasady kształtowania układów funkcjonalnych, ustrojów nośnych oraz warstw ochronnych schronów i ukryć*, XXVI Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna „EKOMILITARIS-2012”, Wyd. WAT, Warszawa 2012.

Źródła prawa

1. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2025 poz. 1483, 1844, 1846 tj., 2026 poz. 426, 635, 680).
2. Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 655 ze zm.).
3. Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz.U. 2024 poz. 1907).
4. Ustawa z dnia 17 kwietnia 2026 r. o zmianie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej oraz innych niektórych ustaw (Dz.U. 2026 poz. 646).

5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 stycznia 2025 r. w sprawie szczegółowej zawartości Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej. (Dz.U. 2025 poz. 136).
6. Uchwała nr 72 Rady Ministrów z dnia 27 maja 2025 r. *w sprawie zatwierdzenia Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026* (M.P. 2025 poz. 541).
7. Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026, Załącznik Nr 1 do uchwały nr 72 Rady Ministrów z dnia 27 maja 2025 r. (M.P. 2025 poz. 541).
8. Inne źródła
9. Najwyższa Izba Kontroli, *Zapewnienie obywatelom miejsc schronienia w budowlach ochronnych* (nr ewid. 79/2023/P/23/061/LKI), NIK, Warszawa 2024.

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Дмитро Кулик,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна», м.
Кропивницький, Україна

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна», м.
Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

У статті досліджено сутність лідерства в системі управління підприємством та його вплив на ефективність функціонування сучасних організацій. Проаналізовано роль керівника-лідера у формуванні організаційної культури, підвищенні продуктивності праці, мотивації персоналу та забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Значну увагу приділено сучасним моделям лідерства, особливостям адаптації управлінських рішень до умов нестабільного економічного середовища та трансформаційних процесів в економіці України. Дослідження підкреслює необхідність розвитку лідерських компетенцій керівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення стійкості організацій в умовах воєнних та економічних викликів.

Ключові слова: лідерство; управління підприємством; керівник; персонал; мотивація; організаційна культура; ефективність управління; конкурентоспроможність.

The article examines the essence of leadership in the enterprise management system and its influence on the efficiency of modern organizations. The role of a leader-manager in shaping organizational culture, increasing labor productivity, motivating personnel, and ensuring the strategic development of enterprises is analyzed. Particular attention is paid to modern leadership models, the adaptation of managerial decisions to an unstable economic environment, and

transformational processes in the Ukrainian economy. The study emphasizes the necessity of developing leadership competencies among managers in order to ensure enterprise competitiveness, improve personnel management efficiency, and strengthen organizational resilience under wartime and economic challenges.

Keywords: *leadership; enterprise management; manager; personnel; motivation; organizational culture; management efficiency; competitiveness.*

Постановка проблеми. Роль лідерства в системі управління має особливе значення, оскільки ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від здатності керівника формувати стратегічне бачення розвитку, забезпечувати координацію трудового колективу та адаптувати підприємство до динамічних змін зовнішнього середовища. Поглиблення глобалізаційних процесів, цифровізація економіки, посилення конкурентної боротьби та нестабільність економічної ситуації в Україні зумовлюють необхідність переосмислення ролі керівника в системі управління підприємством.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності підприємства стикаються з численними проблемами, пов'язаними зі скороченням ринків збуту, дефіцитом фінансових ресурсів, міграцією робочої сили та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективне лідерство стає одним із важливих чинників забезпечення стійкості підприємства, збереження персоналу, підтримання продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління персоналом та організаційного розвитку, питання формування ефективного лідерства в системі управління підприємством потребують подальшого дослідження, особливо з урахуванням сучасних викликів та трансформацій економічного середовища.

Метою статті є дослідження ролі лідерства в системі управління підприємством, визначення його впливу на ефективність діяльності організації, продуктивність праці персоналу, формування організаційної культури та забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика лідерства в системі управління підприємством посідає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних засад лідерства здійснили І. Адізес, П. Друкер, Дж. Коттер, а також українські науковці Н. Бунян, К. Козак, Л. Балабанова, О. Сардак та інші. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на взаємозв'язку між стилем керівництва, мотивацією персоналу, організаційною культурою та результативністю діяльності підприємства.

Наукові праці сучасних дослідників підтверджують, що лідерство є інструментом управлінського впливу та важливим фактором формування

конкурентних переваг підприємства. В умовах сучасних кризових процесів виникає необхідність поглибленого аналізу механізмів розвитку лідерських компетенцій керівників, удосконалення систем мотивації персоналу та забезпечення адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Лідерство в системі управління підприємством виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності організації, від професійних та особистісних якостей керівника залежить здатність колективу досягати поставлених стратегічних цілей. На відміну від традиційного адміністративного управління, лідерство орієнтоване на контроль та координацію діяльності працівників й на формування мотивації, підтримку ініціативності та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Сучасний керівник-лідер має забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства, формувати систему корпоративних цінностей, стимулювати професійний розвиток працівників та забезпечувати адаптацію організації до змін ринкового середовища. Особливе значення мають комунікативні навички керівника, здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стабільність функціонування підприємства в кризових умовах. У практиці сучасного менеджменту виділяють декілька основних стилів лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та ситуаційний. Кожен із них характеризується певними особливостями взаємодії між керівником і персоналом та по-різному впливає на ефективність функціонування підприємства.

Трансформаційне лідерство вважається одним із найбільш ефективних напрямів сучасного управління, орієнтоване на розвиток персоналу, стимулювання інноваційної активності та формування довгострокового стратегічного бачення. Цей тип лідерства підвищує рівень залученості працівників у процес прийняття управлінських рішень та є зміцнює організаційну культуру підприємства [2, с. 146].

Важливим напрямом діяльності керівника-лідера є забезпечення мотивації персоналу. Ефективна система мотивації дозволяє підвищувати продуктивність праці, зменшувати рівень плинності кадрів та формувати високий рівень відповідальності працівників за результати діяльності підприємства. У сучасних умовах матеріальне стимулювання повинно поєднуватися з нематеріальними методами мотивації, професійним розвитком, кар'єрним зростанням, визнанням досягнень працівників та підтриманням сприятливого морально-психологічного клімату.

Значний вплив лідерство має і на формування організаційної культури підприємства. Керівник визначає систему цінностей, норми поведінки та принципи взаємодії між працівниками, що забезпечує підвищення рівня корпоративної згуртованості та ефективності командної роботи. В умовах нестабільного

економічного середовища організаційна культура стає важливим чинником підтримання стійкості підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності [4, с. 25].

Таблиця 1. – Основні стилі лідерства та їх вплив на діяльність підприємства

Стиль лідерства	Характеристика	Переваги	Недоліки	Вплив на підприємство
Авторитарний	Управлінські рішення приймаються керівником одноосібно	Швидкість прийняття рішень, жорсткий контроль	Зниження ініціативності персоналу	Ефективний у кризових ситуаціях
Демократичний	Залучення працівників до процесу управління	Висока мотивація та згуртованість колективу	Тривалість прийняття рішень	Підвищення продуктивності праці
Ліберальний	Надання працівникам значної самостійності	Розвиток творчості та ініціативності	Недостатній рівень контролю	Доцільний для творчих колективів
Трансформаційний	Орієнтація на розвиток персоналу та інновації	Формування стратегічного бачення	Високі вимоги до компетентності керівника	Підвищення конкурентоспроможності
Ситуаційний	Адаптація стилю управління до конкретних умов	Гнучкість управління	Складність реалізації	Забезпечення адаптивності підприємства

Аналіз основних стилів лідерства свідчить, що найбільш ефективним для сучасних підприємств є поєднання різних управлінських методів залежно від особливостей організації, професійного рівня персоналу та умов зовнішнього середовища. Авторитарний стиль доцільний у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко приймати рішення та забезпечувати жорсткий контроль за їх виконанням. Демократичний та трансформаційний стилі сприяють розвитку персоналу, підвищенню рівня мотивації працівників та зміцненню організаційної культури.

У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває розвиток лідерських компетенцій керівників. До основних компетенцій сучасного лідера належать стратегічне мислення, здатність до комунікації, емоційний інтелект,

навички командної роботи, управління конфліктами та прийняття ефективних рішень. Розвиток зазначених компетенцій забезпечує підвищення ефективності управління підприємством та формування сприятливих умов для професійного розвитку працівників [1, с. 241].

Таблиця 2. – Основні лідерські компетенції керівника підприємства

№	Лідерська компетенція	Характеристика	Значення для підприємства
1	Стратегічне мислення	Здатність формувати довгострокові цілі розвитку	Забезпечення конкурентоспроможності
2	Комунікативні навички	Ефективна взаємодія з персоналом та партнерами	Підвищення згуртованості колективу
3	Емоційний інтелект	Здатність розуміти емоційний стан працівників	Поліпшення психологічного клімату
4	Управління конфліктами	Вирішення суперечностей між працівниками	Зниження рівня напруженості в колективі
5	Інноваційність	Спрямованість на впровадження нових ідей	Підвищення ефективності діяльності
6	Гнучкість управління	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Забезпечення стійкості підприємства
7	Мотивація персоналу	Формування зацікавленості працівників у результатах праці	Підвищення продуктивності праці

Сучасний керівник повинен поєднувати професійні знання з розвиненими управлінськими та комунікативними навичками. Особливо важливими в умовах економічної нестабільності є здатність до швидкого прийняття рішень, стратегічне бачення розвитку підприємства та вміння підтримувати стабільність функціонування трудового колективу.

Успішне лідерство безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства. Практика функціонування сучасних організацій демонструє, що ефективні керівники забезпечують вищий рівень продуктивності праці, покращення фінансових результатів, зростання рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 3. – Вплив ефективного лідерства на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Характеристика результату	Наслідки для підприємства
Підвищення продуктивності праці	Зростання ефективності виконання завдань персоналом	Збільшення обсягів виробництва та прибутку
Зниження плинності кадрів	Формування стабільного трудового колективу	Скорочення витрат на підбір персоналу
Поліпшення організаційної культури	Формування позитивного психологічного клімату	Підвищення рівня командної роботи
Стимулювання інновацій	Активізація творчої діяльності працівників	Розвиток нових напрямів діяльності
Підвищення конкурентоспроможності	Поліпшення якості продукції та послуг	Посилення ринкових позицій підприємства
Адаптація до кризових умов	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Підтримання стійкості підприємства

Наведені результати підтверджують, що лідерство виступає важливим фактором підвищення ефективності управління підприємством. Керівник-лідер забезпечує формування системи цінностей організації, стимулює розвиток персоналу та створює умови для реалізації стратегічних цілей підприємства [3, с. 91].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності роль лідерства значно посилюється. Керівники підприємств повинні забезпечувати стабільність функціонування організації, підтримувати мотивацію персоналу, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та формувати нові механізми управління ризиками. Особливого значення набуває здатність керівника підтримувати довіру працівників, забезпечувати ефективну комунікацію та формувати психологічну стійкість трудового колективу.

Висновки. Лідерство в системі управління підприємством є одним із визначальних чинників забезпечення ефективності функціонування сучасної організації. Воно сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку підприємства, підвищенню продуктивності праці персоналу, зміцненню організаційної культури та

забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Ефективний керівник-лідер забезпечує координацію діяльності трудового колективу, стимулює професійний розвиток працівників, формує сприятливий психологічний клімат та підтримує високий рівень мотивації персоналу. Використання сучасних моделей лідерства дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень інноваційної активності та забезпечувати стабільність функціонування організації.

Дослідження показало, що найбільш ефективними для сучасних підприємств є трансформаційний та ситуаційний стилі лідерства, оскільки вони забезпечують гнучкість управління, орієнтацію на розвиток персоналу та здатність швидко реагувати на кризові явища. Водночас ефективне управління потребує поєднання різних стилів керівництва залежно від специфіки діяльності підприємства та умов його функціонування. Розвиток лідерських компетенцій керівників виступає важливою умовою підвищення результативності управлінської діяльності. Формування стратегічного мислення, комунікативних навичок, емоційного інтелекту та здатності до управління змінами забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та створює передумови для його довгострокового розвитку.

Отже, лідерство є інструментом управління персоналом і важливим фактором забезпечення стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних економічних викликів. Удосконалення системи розвитку лідерських компетенцій керівників та впровадження сучасних управлінських технологій повинні стати одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємств в Україні.

Література:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 468 с.
2. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 146-159
3. Коттер Дж. Лідерство та зміни. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2021. 352 с.
4. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2023. № 3 (19). С. 24-28.

UDC 004.8:005.591.6:347.77/.78:004.056

**THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TECHNOLOGY TRANSFER,
INNOVATION AND RESEARCH COMMERCIALIZATION: A MANAGEMENT,
LEGAL AND CYBERSECURITY PERSPECTIVE**

**ROLA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W TRANSFERZE TECHNOLOGII,
INNOWACJACH I KOMERCJALIZACJI WYNIKÓW BADAŃ NAUKOWYCH -
PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA, PRAWA I CYBERBEZPIECZEŃSTWA**

mgr Monika Łaganowska

Bydgoszcz University of Science and
Technology

in Bydgoszcz, Poland

Orcid ID: 0009-0006-2144-1632

Maria Mikołajewska

University of Gdańsk

in Gdańsk, Poland

Jakub Łaganowski

Kazimierz Wielki University

in Bydgoszcz, Poland

dr inż. dr n, med. i n. o zdr. Dariusz

Mikołajewski, prof. UKW

Kazimierz Wielki University

in Bydgoszcz, Poland

Orcid ID: 0000-0003-4157-2796

The dynamic development of artificial intelligence (AI) is transforming technology transfer, innovation management, and research commercialization. AI-based solutions support the identification of commercialization opportunities, facilitate intellectual property management, streamline market analysis, and improve decision-making processes in research organizations, universities, and enterprises. At the same time, the growing integration of AI into scientific and innovation ecosystems poses significant legal, ethical, and cybersecurity challenges that require a comprehensive and interdisciplinary approach. This article examines the role of AI in supporting technology transfer and research commercialization from a governance, legal, and cybersecurity perspective. The analysis covers opportunities related to AI-based innovation processes, including

increased efficiency of knowledge transfer, optimized commercialization paths, and improved collaboration among stakeholders in innovation ecosystems. Particular attention is paid to legal issues related to intellectual property protection, data management, regulatory compliance, and accountability for AI-enabled decision-making. Furthermore, the article discusses the cybersecurity requirements necessary to protect research data, confidential information, and digital infrastructure from emerging cyberthreats in an increasingly interconnected global environment. The findings indicate that effective AI implementation in technology transfer and commercialization processes requires not only technological readiness but also appropriate governance mechanisms, legal safeguards, and cybersecurity frameworks. This article contributes to the growing discussion on the responsible and secure use of AI in research and innovation management and provides recommendations for policymakers, research institutions, technology transfer offices, and industry partners operating in the digital economy.

Keywords: *artificial intelligence, technology transfer, research commercialization, innovation management, intellectual property, cybersecurity, research and development, digital transformation, innovation ecosystem, responsible innovation.*

1. Introduction

The rapid development of artificial intelligence (AI) is significantly transforming the way scientific knowledge is created, managed, transferred, and commercialized in the global innovation ecosystem. In recent years, AI-based solutions have become increasingly important in supporting technology transfer processes, accelerating innovation activities, and facilitating the commercialization of research results. The increasing digitalization of research and innovation environments has created new opportunities for universities, research institutions, technology transfer offices, and businesses to increase the efficiency and effectiveness of knowledge exchange. At the same time, the growing reliance on AI technologies poses complex legal, organizational, and cybersecurity challenges that require multidisciplinary analysis and evidence-based management approaches.

Existing research has focused primarily on AI's technological capabilities or its impact on business innovation, while relatively little attention has been paid to its integrated role in technology transfer and research commercialization processes. Furthermore, the interaction between AI applications, intellectual property protection, regulatory compliance, and cybersecurity requirements remains underexplored in the current literature. The growing volume of research data, digital resources, and collaborative innovation platforms further increases the exposure of research organizations to cyberthreats and data management risks. Consequently, there is a need for a holistic approach that combines governance, legal, and cybersecurity perspectives when assessing the role of AI in innovation ecosystems.

The research gap identified in this study concerns the lack of comprehensive analyses of the interdependencies between AI implementation, technology transfer efficiency, commercialization effectiveness, legal liability, and cybersecurity resilience. Furthermore,

most prior studies examine these dimensions separately, rather than as interconnected components of a broader innovation governance framework. This limitation limits the ability of policymakers and practitioners to develop coherent strategies for the responsible implementation of AI in research and innovation activities. Filling this gap is particularly important in the context of the ongoing global digital transformation and the emergence of new regulatory frameworks for AI.

The novelty of this paper lies in the development of an integrated perspective that simultaneously considers the governance, legal, and cybersecurity aspects of AI-enabled technology transfer and commercialization processes. Unlike previous studies, this approach considers AI not only as a technological tool but also as a strategic governance mechanism, influencing decision-making, intellectual property management, risk mitigation, and stakeholder collaboration. This article contributes to the literature by proposing a conceptual framework for understanding the opportunities and challenges associated with implementing AI in research and innovation environments. It also highlights key factors necessary to ensure the safe, legal, and effective use of AI in technology transfer.

The primary objective of this study is to analyze the role of AI in technology transfer, innovation management, and research commercialization, as well as to identify the governance, legal, and cybersecurity conditions necessary for its sustainable and responsible implementation in the global digital economy.

2. Legal framework of the use of AI in technology transfer, innovation, and research commercialization

The legal framework governing the use of AI in technology transfer, innovation, and research commercialization is rapidly evolving both internationally and at the European level. A key regulatory element is the EU Artificial Intelligence Act (AI Act), which introduces a risk-based approach to AI governance, establishing obligations proportionate to the potential impact of AI systems on individuals, organizations, and society. The AI Act is expected to increase legal certainty and trust in AI applications, thereby facilitating their broader implementation in research, innovation, and commercialization processes. At the same time, compliance requirements regarding transparency, risk management, documentation, and human oversight can generate additional implementation costs, particularly for research institutions and small, innovative businesses. The legal environment is further shaped by complementary regulations, including the General Data Protection Regulation (GDPR), the Data Act, the Data Management Act, the NIS2 Directive, and intellectual property laws, which influence the development and implementation of AI-based solutions. These regulations strengthen data protection, cybersecurity, accountability, and cross-border data sharing, creating the conditions for safer and more reliable innovation ecosystems. Although some stakeholders express concerns that regulatory obligations could slow down technological experimentation, a harmonized legal framework can reduce uncertainty and support long-term investments in trustworthy AI systems. Therefore, the

emerging regulatory architecture strives to balance promoting innovation with the protection of fundamental rights, cybersecurity, and the responsible commercialization of technologies in the global digital economy.

The rapid development of AI across economic and social sectors has created unprecedented opportunities for innovation, but it has also created a growing set of global challenges that transcend traditional legal, technological, and organizational boundaries. One of the most visible areas of interest is digital marketing, where AI-based algorithms can analyze vast amounts of personal and behavioral data to create highly targeted advertising campaigns. While such capabilities improve market efficiency and customer engagement, they also raise concerns about privacy, consumer manipulation, algorithmic discrimination, and the erosion of individual autonomy in purchasing decisions.

In the field of intellectual property, generative AI (genAI) systems challenge established legal concepts of authorship, ownership, originality, and liability. AI models can be trained on copyrighted material without the express consent of rightsholders, leading to numerous legal disputes involving authors, artists, publishers, software developers, and media organizations. At the same time, AI-generated content complicates the determination of intellectual property and the allocation of economic benefits derived from creative and scientific activities. Social media platforms represent another critical area where AI technologies are increasingly influencing public opinion, social behavior, and political discourse. Recommendation algorithms optimize content visibility based on engagement metrics, often amplifying emotionally charged, misleading, or polarizing content. The widespread use of AI-generated text, images, videos, and deepfakes facilitates large-scale disinformation campaigns, the manipulation of electoral processes, and the creation of artificial social consensus. As a result, democratic institutions face increasing challenges related to information integrity, transparency, and public trust.

In healthcare, AI has demonstrated significant potential in diagnostics, personalized medicine, drug discovery, and clinical decision support. However, concerns remain about algorithm bias, data quality, patient privacy, the explainability of AI-generated recommendations, and liability for medical errors. Unequal access to medical data and AI technologies can further contribute to disparities between regions, healthcare systems, and socioeconomic groups. The growing reliance on connected digital healthcare infrastructures also increases the attack surface for cybercriminals who target sensitive medical information.

The convergence of AI with blockchain technologies and cryptocurrencies creates additional opportunities, but also threats. AI systems can support fraud detection, market analysis, smart contract optimization, and decentralized financial services. Conversely, AI can also be used to automate cyberattacks, manipulate cryptocurrency markets, generate sophisticated phishing campaigns, and exploit vulnerabilities in decentralized financial

ecosystems (DeFi). The global and often poorly regulated nature of digital assets complicates effective oversight and law enforcement.

New developments in home and personal AI assistants could create entirely new categories of societal risk. Future AI systems integrated with smart homes, personal devices, vehicles, and wearable technologies will possess extensive knowledge of user behavior, preferences, health status, financial activity, and social relationships. Such systems can become attractive targets for cyberattacks, surveillance, identity theft, blackmail, and unauthorized behavioral influence. Furthermore, overreliance on AI-assisted decision-making can gradually erode human agency, critical thinking, and individual responsibility.

From a broader societal perspective, AI poses a strategic challenge to democratic governance. The concentration of AI capabilities within a small number of technology corporations and geopolitical entities can lead to asymmetries in economic power, information control, and technological sovereignty. AI-based surveillance systems can reinforce authoritarian models of governance, while automated content generation and behavioral profiling can undermine democratic debate, social cohesion, and public accountability. The increasing sophistication of synthetic media can further blur the line between authentic and fabricated information, making trust increasingly difficult.

The future emergence of practical applications of quantum computers could significantly amplify many of these challenges. Quantum computers have the potential to break the widely used cryptographic standards that currently secure digital communications, financial transactions, medical records, intellectual property repositories, and government databases. The combination of advanced AI and quantum computers could accelerate scientific discovery and technological innovation, and enable unprecedented capabilities in surveillance, cyberwarfare, data exploitation, and autonomous decision-making. Organizations and governments are therefore increasingly interested in developing post-quantum cryptography, resilient cybersecurity architectures, and governance frameworks capable of addressing the combined threats posed by AI and quantum technologies.

Taken together, these developments indicate that the challenges posed by AI are not limited to technological implementation but encompass fundamental issues related to human rights, economic competitiveness, democratic stability, cybersecurity, intellectual property protection, and the future governance of digital societies. Solving these challenges will require coordinated international cooperation, adaptive regulatory frameworks, interdisciplinary research, and the development of trustworthy, transparent, and human-centric AI systems that can support innovation while protecting societal values.

3. Innovations and technologies as areas of global competition and cooperation

The extreme concept of highly competitive AI-based innovation assumes maximizing technological advantage, productivity, and market share through the rapid deployment of advanced AI systems. This approach prioritizes the speed of innovation, intellectual

property, access to data, and capital concentration, even at the cost of increasing social or regional inequalities.

The opposite pole is pro-social AI-based digital transformation, whose primary goals are improving quality of life, inclusiveness, social well-being, and sustainable development. This model emphasizes the importance of technology accessibility, human rights protection, algorithm transparency, and the equitable distribution of benefits resulting from the use of AI.

The tension between these approaches stems from differing understandings of success: the former focuses on competitive advantage, the latter on social value and the long-term resilience of socioeconomic systems. Intermediate solutions are based on the concept of "responsible innovation," which combines the dynamics of entrepreneurship with mechanisms that mitigate negative social and environmental impacts. An important benchmark for such compromises is the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), which integrate economic, social, and environmental goals. AI can support the achievement of the SDGs by increasing the efficiency of healthcare, education, natural resource management, smart cities, and climate change monitoring. At the same time, threats related to data concentration, algorithmic discrimination, digital surveillance, disinformation, and the high energy consumption of AI models are emerging. Therefore, various regulatory frameworks are being developed, such as the EU AI Act, the OECD AI Guidelines, and the UNESCO Recommendations on Ethical AI.

These regulations strive to strike a balance between fostering innovation and protecting citizens, businesses, and public institutions from technological risks. Global AI innovation ecosystems encompass networks of corporations, universities, international organizations, investment funds, and open-source communities co-creating knowledge and digital infrastructure. Regional ecosystems, such as European digital innovation hubs, can support technology transfer, competence development, and the implementation of solutions aligned with local needs and regulations. At the local level, local governments, universities, startups, social organizations, and businesses play a key role by forming partnerships that enable the testing and scaling of responsible AI solutions. The most promising development direction involves building multi-level AI-based innovation ecosystems that simultaneously strengthen economic competitiveness, pursue sustainable development goals, and ensure social legitimacy for digital transformation.

4. Digitalisation and Digital Infrastructure as a Component of multilevel AI-based innovation ecosystems

The concept of multi-level AI-based innovation ecosystems assumes the simultaneous collaboration of actors operating at the global, regional, national, and local levels to create and implement AI solutions. The basic premise is to move away from the model in which innovations originate solely within large technology corporations and toward networked collaboration between businesses, universities, public administration, social organizations, and citizens. Such an ecosystem enables a more efficient flow of

knowledge, data, talent, and capital across various economic sectors and geographic areas. At the global level, the creation of common technical, ethical, and legal standards that enhance interoperability and trust in AI systems plays a key role. The national level is responsible for building strategic technological capabilities, developing computing infrastructure, educational policy, and national programs to support research and implementation. Regions can serve as specialized competence centers, developing smart specializations related to specific sectors, such as health, energy, industry, or agriculture. At the local level, AI can be used to address specific social challenges, such as urban mobility, the quality of public services, energy efficiency, or care for the elderly. The multi-layered nature of the ecosystem allows for the combination of global technological resources with local knowledge about social and economic needs. Economic competitiveness is strengthened through faster knowledge transfer, the emergence of new business models, and increased productivity of AI-enabled enterprises. Achieving the sustainable development goals requires focusing innovation on social and environmental challenges, in line with the EU SDGs.

In practice, this means supporting AI solutions that reduce emissions, improve access to education and healthcare, and increase the efficient use of natural resources. The social legitimacy of digital transformation depends on the transparency of decision-making processes, the accountability of technology developers, and the effective participation of citizens in shaping the direction of AI development. Therefore, participatory mechanisms, algorithmic audits, social impact assessments, and models for co-governing data and technologies are becoming increasingly important. The development of digital and AI-related competencies, enabling broad social groups to actively participate in the knowledge-based economy, is also becoming a key element of the ecosystem. As a result, multi-level AI-based innovation ecosystems can become the foundation of a new development model that integrates economic efficiency, social responsibility, institutional resilience, and long-term civilizational sustainability, including addressing the ongoing crisis of democracy.

Planning a multi-level AI-based innovation ecosystem faces a fundamental challenge stemming from growing geopolitical fragmentation and competition for technological, economic, and military advantage. Key AI development centers, such as the United States, China, the European Union, India, Israel, and Iran, represent distinct models of technological, regulatory, and social development. This means that instead of a single global AI-based innovation ecosystem, several partially competing technological blocs with their own standards, infrastructure, and supply chains may emerge. A particular challenge is the concentration of key resources, such as semiconductors, computing power and energy sources, advanced AI models, data centers, and rare earth metals, access to which is increasingly becoming a subject of strategic competition between states. Implementing a globally integrated system is also hampered by economic sanctions, export restrictions, trade wars, and national security policies that impact the flow of technology and data. An

additional challenge is the weakening of some existing mechanisms of international cooperation and the increasing subordination of technological policy to geostrategic interests. The lack of full transatlantic consensus on AI regulation, data protection, industrial policy, and digital security could lead to further fragmentation of the innovation market. Many countries currently consider AI a strategic technology, reinforcing the temptation to gain short-term competitive advantage at the expense of long-term international cooperation. This logic could lead to limited knowledge exchange, a reduction in the openness of scientific research, and the rise of technological nationalism. Maintaining a multi-level AI-supported innovation ecosystem, however, requires a high level of trust between participants, stable legal rules, and political predictability, which are becoming increasingly difficult to achieve in the current environment. At the same time, global challenges such as climate change, health threats, food security, and cybersecurity create strong arguments for cooperation and the joint development of AI solutions.

History shows that even during periods of intense great-power rivalry, limited areas of cooperation have often persisted on issues considered common and existential. Therefore, a model of "selective cooperation" may emerge, in which states compete on strategic technologies while simultaneously cooperating on selected global public goods. In the short and medium term, the rise of competitive, protectionist, and populist tendencies seems more likely than the emergence of a fully integrated global AI governance, as the political benefits of demonstrating technological sovereignty are often immediate and visible. However, in the long term, sustainable advantage will likely reside neither in a purely competitive nor a purely cooperative model, but in those ecosystems that can balance competition with institutionally embedded cooperation while enabling innovation, security, and social acceptance of AI-driven transformation.

5. Strategic Competencies within AI-based Innovation Ecosystem

In a multi-level AI-based innovation ecosystem, the ability to effectively transform scientific knowledge into market, social, and industrial solutions becomes a strategic competency. AI plays a key role in identifying areas with high commercialization potential through the analysis of scientific publications, patents, technological trends, and market signals. In the area of technology transfer, AI enables the automatic mapping of research competencies of universities and institutes to the needs of businesses and economic sectors. Advanced data analysis enables faster searches for technology partners, investors, infrastructure providers, and potential recipients of innovations.

A key organizational competency of the ecosystem is the ability to manage knowledge, data, and intellectual property in a way that allows both the protection of innovations and their effective diffusion. The ecosystem structure should include universities, research institutions, startups, enterprises, investment funds, public administration, and specialized technology transfer centers supported by AI tools. Digital platforms using AI to coordinate collaboration between science, business, administration, and society play a special role. In the research commercialization process, AI can support

the assessment of solutions' technological readiness, implementation risk analysis, and forecasting the market potential of new technologies. AI can also accelerate technological due diligence processes through the automated analysis of research, patent, regulatory, and financial documentation. Building so-called ecosystem intelligence, the ability to continuously monitor technological, social, economic, and geopolitical changes, is becoming a crucial strategic competence.

Communication in such an ecosystem should be multidirectional, transparent, and based on shared data platforms enabling the rapid flow of information between stakeholders. AI tools can support communication through automatic translation, partner needs analysis, recommending collaborations, and identifying potential conflicts and synergies. At the global level, AI systems can create dynamic maps of competencies, collaboration networks, and knowledge flows, supporting strategic decisions regarding investment and technology development. As a result, the role of AI in technology transfer, innovation, and research commercialization goes beyond the role of an analytical tool and becomes an integral element of the management infrastructure of the entire innovation ecosystem. The most advanced ecosystems of the future will use AI as a coordination and cognitive layer that connects the processes of scientific discovery, technology transfer, entrepreneurship, financing, and innovation implementation into a coherent, adaptive, and scalable system for creating social and economic value.

Figure 1 depicts AI as a central coordination and intelligence layer, connecting research, technology transfer, commercialization, and innovation activities at the global, regional, national, and local ecosystem levels. This reflects the shift from AI as an analytical tool to AI as the cognitive infrastructure of the innovation ecosystem.

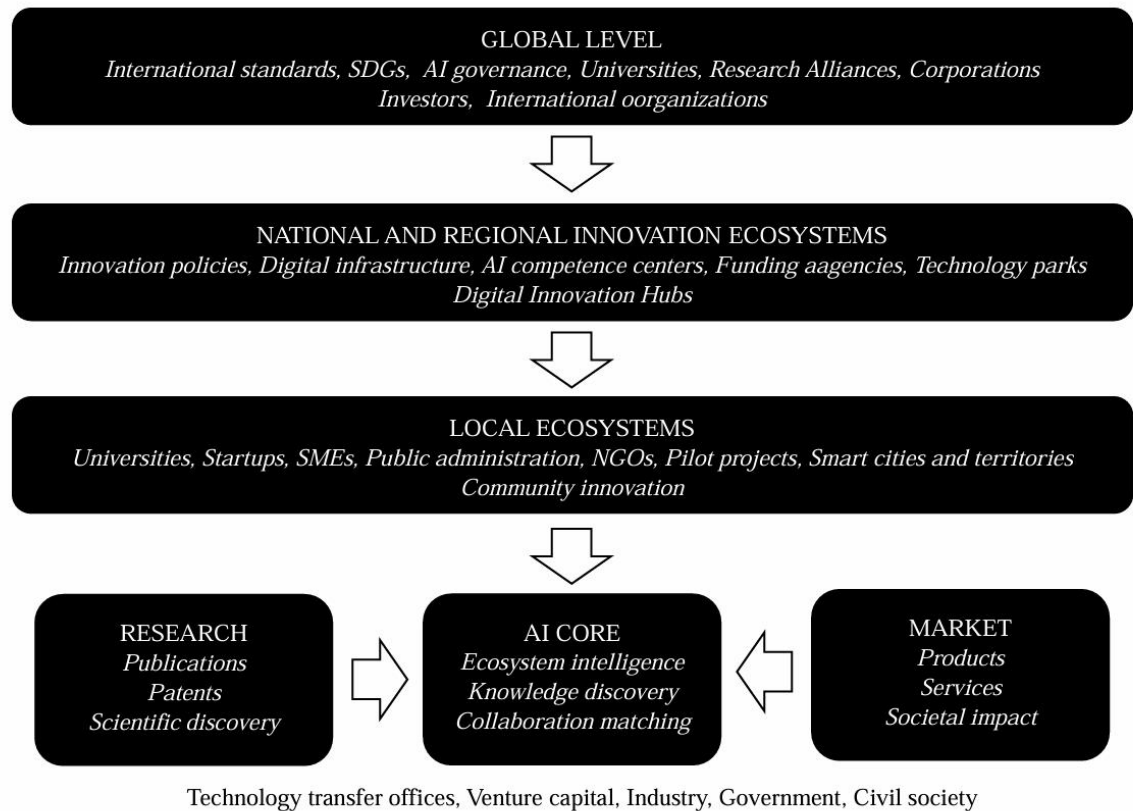


Figure 1. AI-enabled multilevel innovation ecosystem focused on Technology Transfer, Innovation, and Research Commercialization.

5.1. Managerial perspective

From a managerial perspective, a multi-level AI-based innovation ecosystem should be viewed as a coordinated portfolio of interdependent resources, not a loose network of projects. Management/stakeholders must focus on aligning the incentives of global, regional, and local actors, ensuring that knowledge creation, technology transfer, and commercialization are mutually reinforcing rather than competitive. A key management challenge is designing governance structures that balance openness to innovation with protection of intellectual property and strategic national interests. Managers must also integrate AI systems as an infrastructure supporting decisions regarding portfolio management, partner selection, and investment prioritization. This requires a robust data governance framework to ensure interoperability, quality, security, and ethical compliance across institutions. Building the organization's absorptive capacity – that is, the institution's ability to recognize, assimilate, and utilize external knowledge generated within the ecosystem – is another key task. Developing human capital becomes crucial, as managers must ensure continuous upskilling in AI literacy, data-driven decision-making, and cross-sector collaboration. Performance measurement systems should go beyond financial metrics and incorporate social impact, sustainability outcomes aligned with the UN Sustainable Development Goals, and innovation diffusion indicators. Effective communication

management is essential, and this requires AI-powered platforms that enable transparent, real-time coordination among stakeholders while reducing information asymmetry. Ultimately, managerial success depends on the ability to create adaptive, resilient, and ethically sound ecosystems in which AI acts both as an optimization engine and a strategic coordination layer for innovation, research, and market implementation.

5.2. Legal perspective

From a legal perspective, a multi-level AI-based innovation ecosystem requires a robust and harmonized regulatory architecture that can operate across jurisdictions and governance levels. One of the main challenges is the fragmentation of legal systems governing data protection, intellectual property, AI security, and cross-border technology transfer. Legal systems must define clear rules on data ownership, access rights, and fair use, especially when AI models are trained on shared or sensitive datasets. Intellectual property law is facing adaptive pressures as traditional notions of authorship, innovation, and patentability are challenged by innovations generated or supported by AI. The allocation of responsibility is becoming increasingly complex, especially when AI systems contribute to autonomous decision-making in research, implementation, or commercialization processes. Regulatory frameworks such as the EU Artificial Intelligence Act seek to introduce risk-based governance models that distinguish between low- and high-risk AI applications. At the international level, soft law instruments and standards developed by organizations such as the OECD and UNESCO play a key role in shaping ethical and legal convergence. Contract law must evolve to support collaborative agreements using AI, including automated licensing, data-sharing agreements, and smart contracts. Enforcement and compliance mechanisms require technologically advanced oversight tools such as algorithmic audits and continuous monitoring systems. The legal perspective therefore requires a delicate balance between enabling rapid innovation, ensuring fair competition, protecting fundamental rights, and maintaining democratic oversight of increasingly AI-driven innovation ecosystems.

5.3. Cybersecurity perspective

From a cybersecurity perspective, a multi-tiered AI-based innovation ecosystem introduces a highly complex and expansive attack surface encompassing data, models, infrastructure, and human actors. Data becomes the most important asset, especially research datasets, proprietary algorithms, and inter-institutional knowledge flows, which require strong encryption, access control, and provenance tracking. AI models themselves become targets for attacks, including data poisoning, model inversion, and rapid injection, which can distort research results or compromise commercial systems. The distributed nature of the ecosystem increases reliance on cloud platforms, APIs, and third-party services, raising systemic supply chain security risks. A key challenge is ensuring trust in AI-generated results used in technology transfer and commercialization decisions, which

requires robust validation and explainability mechanisms. Cyber resilience must therefore be designed as a continuous process, integrating real-time monitoring, anomaly detection, and automated incident response, supported by AI. Identity and access management across institutions is becoming a fundamental requirement, especially in environments characterized by frequent collaboration between academia, industry, and government. Regulatory and governance frameworks, such as those promoted by the National Institute of Standards and Technology (NIST) Cybersecurity Guidelines and the European Union Cybersecurity Standards Agency, provide a structured approach to risk management and resilience. Another significant issue is the dual use of AI, where the same systems that enable defense and optimization can also be used for advanced cyberattacks, including automated phishing or vulnerability detection. Cybersecurity in such an ecosystem must be treated not as a defensive layer but as an embedded design principle that ensures trust, continuity, and integrity throughout the lifecycle of AI-based innovations.

Discussion

Integrating AI with technology transfer and research commercialization is fundamentally transforming innovation systems, accelerating the identification of valuable scientific results for market application. From a technological perspective, AI improves data-driven decision-making by analyzing large-scale research results, patent databases, and market signals to optimize commercialization paths. From an economic perspective, this leads to increased resource efficiency, faster time-to-market for innovations, and the creation of new AI-based industries and business models. However, from an economic perspective, these benefits can also exacerbate market concentration, as organizations with better computing infrastructure and access to data gain a disproportionate competitive advantage. From a societal perspective, AI-based innovation ecosystems can improve access to knowledge, healthcare, education, and public services, but they also risk deepening digital divides between regions and social groups. Ethical implications stem from algorithmic biases, transparency deficits, and the risk that automated systems may prioritize profitability over societal benefits when making commercialization decisions. The use of AI in research environments raises concerns about the autonomy of scientific decision-making and the potential limitation of human oversight of key innovation processes. From a legal perspective, intellectual property issues are becoming increasingly complex, particularly with regard to AI-generated inventions, ownership of data-driven discoveries, and cross-border technology transfer. Regulatory frameworks must evolve to eliminate liability gaps when AI systems contribute to or autonomously influence commercialization outcomes. The EU AI Act is an example of risk-based regulation, aiming to balance innovation with legal certainty and the protection of fundamental rights. Cybersecurity is crucial because AI systems rely on sensitive research data and interconnected infrastructures that are vulnerable to attacks and data breaches. Institutions must therefore implement robust cybersecurity frameworks to ensure resilience and trust in innovation ecosystems. The

interdependence of technological, economic, social, ethical, legal, and cybersecurity dimensions requires integrated governance models rather than isolated policy approaches. Effectively managing the transfer of AI-based technologies requires interdisciplinary coordination between policymakers, legal experts, cybersecurity specialists, and innovation managers. Ultimately, responsible AI implementation in innovation and commercialization depends on combining efficiency gains with ethical safeguards, legal clarity, and a secure digital infrastructure to ensure sustainable and socially legitimate technological progress.

Explainable AI (XAI) plays a key role in addressing transparency and accountability challenges in technology transfer and the commercialization of AI-based research. By providing interpretable information about how AI systems generate recommendations – such as identifying promising patents, assessing market potential, or prioritizing research results – XAI strengthens trust among researchers, managers, investors, and regulators. In the context of legal compliance, XAI supports the auditability and traceability of automated decision-making processes, which is increasingly important in regulatory frameworks. From a cybersecurity perspective, explainability also improves anomaly detection and model validation, facilitating the identification of data manipulation or poisoning attempts in AI systems used to manage innovation. From an economic perspective, XAI can reduce uncertainty in investment decisions by explaining the rationale behind commercialization forecasts and risk assessments, thereby improving the efficiency of capital allocation. From an ethical perspective, it helps alleviate concerns about algorithmic bias and "black-box" decision-making, which could unfairly influence which technologies receive funding or market access. However, implementing XAI comes with trade-offs, as increased interpretability can sometimes reduce model performance or expose confidential, proprietary logic in a competitive environment. Therefore, organizations must balance transparency requirements with intellectual property protection and strategic confidentiality. In innovation ecosystems, XAI becomes a governance enabler, combining technical AI systems with human oversight and institutional accountability. In this way, XAI strengthens the legitimacy, security, and utility of AI in research commercialization, ensuring that automated recommendations remain understandable, challengeable, and aligned with societal expectations.

6.1. Limitations of the own proposal

A key limitation of the presented approach is its inherent abstraction, which simplifies highly heterogeneous innovation ecosystems into a coherent conceptual model that may not fully reflect the actual institutional complexity. At the technological level, it typically assumes a relatively high degree of AI maturity, interoperability, and data availability, which is uneven across countries, sectors, and organizations. It also fails to account for technical constraints such as model fragility, data quality issues, computational limitations, and the difficulty of safely scaling AI systems across distributed infrastructures.

From an economic perspective, this approach may overestimate the efficiency gains resulting from AI-based technology transfer while underestimating the costs of transformation, lock-in effects, and the unequal distribution of benefits between dominant and peripheral actors. At the societal level, it simplifies stakeholder behavior by assuming rational coordination, whereas in practice, innovation ecosystems are shaped by power asymmetries, institutional inertia, and resistance to change. Ethical constraints include the limited operationalization of values such as fairness, inclusiveness, and accountability, which are often context-specific and difficult to consistently enforce across jurisdictions.

At the legal level, this approach does not fully resolve conflicts between competing regulatory regimes, particularly regarding cross-border AI commercialization and data governance, where fragmentation between regimes such as the EU AI Act and non-EU frameworks creates uncertainty regarding compliance. It also underdetermines the allocation of responsibility in cases of autonomous or semi-autonomous AI decision-making in innovation and commercialization processes. From a cybersecurity perspective, the model assumes that a robust framework can be effectively implemented, while in reality, threat actors constantly adapt, and systemic risks such as supply chain attacks or model exploitation remain difficult to completely eliminate. At the governance level, this framework assumes strong coordination capabilities and high-quality governance, which may not be the case in fragmented or underfunded institutions. At the global level, geopolitical competition and strategic distrust limit the feasibility of open, fully integrated ecosystems, leading to partial fragmentation or "AI gridlock."

Another limitation is the methodology, as this approach is largely conceptual and lacks empirical validation in the form of longitudinal data or case-study evidence across innovation systems. It also tends to prioritize structural and systemic analysis over micro-level behavioral dynamics, such as individual decision-making biases in research commercialization. Finally, this framework does not fully account for uncertainty surrounding long-term AI development trajectories, including potential paradigm shifts in general-purpose AI capabilities that could fundamentally alter assumptions about innovation, regulation, and cybersecurity.

6.2. Key directions of further studies

The proposed multi-level AI-based innovation ecosystem offers several promising avenues for further research, particularly due to its interdisciplinary nature and strong dependence on evolving technological, legal, and geopolitical conditions.

There is a need to empirically validate the ecosystem model through comparative case studies from different regions, such as the European Union, the United States, and rapidly developing innovation hubs in Asia, to assess how governance structures influence the outcomes of AI-based technology transfer.

Future research could focus on quantifying the actual impact of AI on research commercialization efficiency, including time to market, patent quality, and startup formation rates.

An important avenue is to investigate the role of XAI in improving trust and decision-making in technology transfer offices and innovation funding agencies.

Interdisciplinary research should examine how legal frameworks, such as the EU AI Act, affect cross-border innovation flows, intellectual property protection, and regulatory arbitrage in global AI ecosystems.

Cybersecurity-focused research is needed to model systemic risks in interconnected innovation infrastructures, including supply chain vulnerabilities, data poisoning, and adversarial attacks on AI systems in research.

Socioeconomic research could examine how AI-based innovation ecosystems impact inequality, regional development, and the emergence of winner-take-most dynamics in knowledge-based economies.

Governance research should analyze optimal institutional models that balance openness and control, particularly in environments characterized by geopolitical competition and fragmented standards.

Further work could also examine the role of AI in transforming university-industry collaboration models, including transforming technology transfer offices into AI-enabled knowledge brokers.

Ethical research should focus on developing operational frameworks for fairness, accountability, transparency, and inclusiveness in algorithmically supported commercialization decisions.

There is also a need to explore dimensions of sustainability, particularly how AI-based innovation ecosystems can align with the United Nations Sustainable Development Goals. Future research should consider long-term systemic scenarios, including the impact of pioneering AI systems on global innovation hierarchies, technological sovereignty, and the potential reconfiguration of global scientific collaboration networks.

Conclusion

AI is fundamentally transforming technology transfer, innovation management, and research commercialization by enabling more efficient identification of valuable research results and accelerating their transformation into market-ready solutions. From a technological and economic perspective, AI improves decision-making, optimizes commercialization paths, and increases productivity in research institutions, universities, and businesses, thus fostering innovation-driven growth. At the same time, these benefits can exacerbate structural inequalities by concentrating innovation potential in organizations with better access to data, computing resources, and AI expertise. From a societal perspective, AI enhances collaboration in innovation ecosystems and can broaden access to knowledge, but it also risks deepening the digital divide and excluding vulnerable

participants from advanced innovation networks. From an ethical perspective, the growing reliance on algorithmic decision-making raises concerns about transparency, fairness, and accountability, especially when AI systems influence funding, patenting, and commercialization priorities. From a legal perspective, complex issues arise regarding intellectual property rights, data management, regulatory compliance, and liability for results generated or shaped by AI systems, requiring continuous adaptation of the legal framework. Cybersecurity is crucial, as protecting sensitive research data, proprietary technologies, and digital infrastructure becomes essential in an increasingly interconnected and vulnerable environment. The effective and sustainable use of AI in innovation ecosystems depends on integrating technological advances with robust governance, legal safeguards, and cybersecurity frameworks to ensure socially justifiable and economically sustainable development.

Bibliography:

1. Baldacchino, A. M., Schofield, J., & Mitka, M. G. M. (2026). Contextualizing innovation in addiction psychiatry: opportunities to deliver precision medicine in a complex clinical system. *Current opinion in psychiatry*, 39(4), 321–325. <https://doi.org/10.1097/YCO.0000000000001095>.
2. Boyer, P., & Roifman, I. (2026). Innovation and Our Data: This Does Not Need to Be Scary. *Healthcare management forum*, 8404704261454317. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08404704261454317>.
3. Chen, K., Lai, J., Luo, Y., Li, C., & Wang, G. (2026). Artificial intelligence optimizes immune rejection prediction and management in heart transplantation: a structured narrative review. *Frontiers in cardiovascular medicine*, 13, 1790244. <https://doi.org/10.3389/fcvm.2026.1790244>.
4. Doo, F. X., Davis, M., Poff, J., Lui, Y. W., Haines, K., & Towbin, A. J. (2026). Alignment of Policy, Practice, and Patient Safety for Trustworthy AI in Radiology. *Radiology. Artificial intelligence*, e250982.
5. Dziemianowicz, W., Laskowska, A., & Peszat, K. (2017). Local innovation systems in Poland-the beginning of the road. *Miscellanea Geographica. Regional Studies on Development*, 21(2), 60-67.
6. Hou, D., Zhen, Q., Lv, Z., Cui, X., Wang, S., Hou, M., Zhou, Z., Zhou, X., & Zhang, G. (2026). ProSiteHunter: A Unified Framework for Sequence-Based Prediction of Protein-Nucleic Acid and Protein-Protein Binding Sites. *Advanced science (Weinheim, Baden-Wuerttemberg, Germany)*, e75931. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/advs.75931>.
7. Nagime, P. V., Kamble, A., Kumar, A., & Singh, S. (2026). Emerging Utility of Artificial Intelligence Driven Medical Robots in Health Care: A Review. *Current pharmaceutical design*, 10.2174/0113816128413461251127064243.

8. Łaskowska, J., Zastempowski, M., & Kalocińska-Szumaska, A. (2023). Commercialization of scientific research in Poland: Process or procedure? Organizational solutions in selected Polish and foreign universities. *Torun International Studies*, 1(17), 65-75.
9. Laskowska-Rutkowska, A. (2008). Poland's Innovation Policy vs. EU Strategy in Support of Innovation in Services. *Zagreb International Review of Economics & Business*, (1), 31-49.
10. Laskowska-Rutkowska, A. (2015). Innovation diffusion in the supply chain. *Research in Logistics & Production*, 5(3), 287-297.
11. Naseri, T., & Kuchta, K. (2026). Scaling lithium-ion battery recycling: Systemic failures, innovation pathways, and policy imperatives. *Journal of environmental management*, 408, 129934. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2026.129934>.
12. Sudolska, A., & Łapińska, J. (2020). Exploring determinants of innovation capability in manufacturing companies operating in Poland. *Sustainability*, 12(17), 7101.
13. Zastempowski, M., Kalocińska-Szumaska, A., & Łaskowska, J. (2024). Roles in Research Teams: The Perspective of University Commercialisation. *Management*, 28(1), 106-137.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF ENTERPRISE PRODUCT COMPETITIVENESS

Анна Максименко,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Систематизовано підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції», охарактеризовано чинники, що її визначають, та методи оцінювання. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ринкової конкуренції та глобалізаційних викликів.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, якість продукції, конкурентна стратегія, підприємство, ринок.

The article examines the theoretical and practical aspects of managing product competitiveness in modern economic conditions. Approaches to defining the concept of "product competitiveness" are systematized, and the factors determining it as well as evaluation methods are characterized. Strategic directions for enhancing enterprise product competitiveness under market competition and globalization challenges are substantiated.

Keywords: product competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, product quality, competitive strategy, enterprise, market.

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними завданнями. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізаційних процесів та трансформації економічного середовища в Україні питання управління конкурентоспроможністю продукції набуває особливої актуальності. Здатність підприємства виробляти продукцію, яка відповідає або перевершує вимоги ринку за якісними, ціновими та споживчими характеристиками, є базовою умовою його виживання та розвитку. Сучасний стан вітчизняної економіки, ускладнений наслідками збройного конфлікту, зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування та реалізації конкурентних переваг продукції підприємств. Особливої значущості набувають питання вибору ефективних методів оцінювання конкурентоспроможності, розроблення стратегій її підвищення та адаптації управлінських рішень до мінливих умов зовнішнього середовища.

Вирішення зазначених проблем вимагає системного наукового підходу, що поєднує теоретичні надбання та практичний досвід управління конкурентоспроможністю як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств та їхньої продукції знайшла широке відображення у працях вітчизняних науковців. Концептуальні засади конкурентоспроможності досліджували В. І. Захарченко, Ю. Т. Меленчук, М. А. Янковський та інші. Питання оцінювання конкурентоспроможності продукції розглядали О. О. Гетьман, Н. С. Краснокутська В. М. Шаповал. Стратегічні аспекти управління конкурентними перевагами висвітлювали Л. В. Балабанова, Л. І. Піддубна, Н. П. Тарнавська. Незважаючи на значний доробок науковців, ряд питань, пов'язаних з формуванням комплексних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції в умовах воєнного часу та посткризового відновлення, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, систематизація методичних підходів до її оцінювання та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність продукції є одним із основних понять сучасної економічної теорії та практики управління. У широкому розумінні вона відображає здатність товару задовольняти потреби покупців краще, ніж аналогічна продукція конкурентів, у конкретних умовах ринку та в певний проміжок часу. Л. В. Балабанова визначає конкурентоспроможність продукції як «комплексну характеристику товару, що

забезпечує його перевагу над аналогами на ринку з точки зору задоволення конкретної потреби та вигідності для виробника» [1].

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства являє собою цілеспрямований, систематичний процес впливу суб'єктів управління на показники конкурентоспроможності продукції з метою досягнення та утримання стратегічних конкурентних переваг підприємства на ринку.

Аналіз чинників конкурентоспроможності продукції підприємства показує [4], що вони поділяються на три основні групи:

1. Внутрішні чинники – усе, що залежить від самого підприємства: якість продукції, рівень виробничих витрат, сучасність технологій, інноваційний потенціал, професійність персоналу та ефективність системи управління якістю.

2. Зовнішні чинники – умови, які формуються поза підприємством: стан ринку, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, регуляторні вимоги, ситуація на зовнішніх ринках і доступність ресурсів.

3. Ринкові чинники – те, як компанія взаємодіє зі споживачами: репутація бренду, сервісне обслуговування, цінова політика, канали збуту та маркетингові комунікації.

О. О. Гетьман та В. М. Шаповал наголошують, що «успішний розвиток підприємства пов'язаний з рішенням проблем підвищення його конкурентоспроможності, а саме: а) поліпшення якісного стану сировинної бази; б) розширення виробничої сфери діяльності; в) скорочення витрат на всіх ланках виробничого процесу» [3, с. 346].

Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності продукції охоплює низку методів, кожен з яких має певні переваги та обмеження. До основних методів належать:

Диференціальний метод ґрунтується на порівнянні одиничних параметрів продукції підприємства та продукції-аналога (базового зразка). Перевагою методу є його простота, проте він не дає комплексної оцінки, оскільки не враховує вагомість окремих параметрів. Інтегральний метод передбачає визначення комплексного показника конкурентоспроможності з урахуванням вагових коефіцієнтів окремих параметрів.

Метод групових показників (змішаний) поєднує диференціальний та інтегральний підходи й дозволяє отримати зважену оцінку за технічними та економічними параметрами. Н. С. Краснокутська зазначає, що «при застосуванні методів оцінювання конкурентоспроможності продукції необхідно враховувати не лише статичні характеристики товару, але й динаміку ринкового середовища та поведінку споживачів» [5].

Матричні методи (зокрема, матриця BCG, матриця McKinsey / GE) використовуються для стратегічного аналізу позицій продукції підприємства на

ринку та визначення пріоритетів розподілу ресурсів. Застосування SWOT-аналізу та PEST-аналізу дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони продукції.

Важливою складовою управління конкурентоспроможністю є формування та реалізація відповідної конкурентної стратегії. Піддубна Л. І. наголошує: «конкурентоспроможність – це наявність певних властивостей, що дають переваги для суб'єкта в економічному змаганні» [7]. Вибір стратегії бізнесу зумовлюється галузевими особливостями, ресурсним потенціалом підприємства та характером ринкового середовища.

Стратегія лідерства за витратами означає прагнення компанії працювати з найнижчими витратами у своїй галузі. За цих умов фірма має змогу пропонувати конкурентні ціни й водночас залишатися прибутковою. Щоб цього досягти, бізнес має впроваджувати ощадливе виробництво, вдосконалювати ланцюг постачання та підвищувати ефективність щоденних операцій.

Стратегія диференціації натомість робить ставку на унікальність продукту. Компанія створює товари чи послуги з особливими характеристиками, які мають цінність для споживача й виправдовують вищу ціну. Джерелами такої унікальності можуть бути функціональні можливості, якість, дизайн, рівень сервісу або репутація бренду.

Н. П. Тарнавська підкреслює, що «При цьому критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно вважати: 1) уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі; 2) уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т.ч. кризових) змін у ринковому оточенні; 3) уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т.ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки; 4) уміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т.ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності» [8, с. 153].

О. П. Вашків, О. М. Собко, С. Б. Смерека вказують, що «діагностика конкурентного середовища може здійснюється у таких формах: 1) аналітична діагностика конкурентного стану фірми здійснюється на основі статистичної, маркетингової та ін. інформації шляхом комплексного економічного аналізу ринкової ситуації, узагальнення ризиків і загроз для конкурентному статусу фірми; 2) експертна діагностика передбачає формування цілісного бачення ринкової конкуренції, її рівня. Дана форма діагностики базується на інформації, що отримана контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань; 3) імітаційна (модельна) діагностика передбачає порівняння можливостей фірм у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування з моделюванням альтернативних варіантів забезпечення конкурентоспроможності фірми» [2, с. 78-79].

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів. По-перше, необхідне впровадження системного моніторингу конкурентного середовища, що передбачає регулярний аналіз продукції конкурентів, споживчих преференцій та ринкових тенденцій. По-друге, важливе значення має інвестування в дослідження та розробки (R&D) з метою забезпечення інноваційного оновлення продуктового портфеля. По-третє, доцільне формування системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів та впровадження принципів TQM (Total Quality Management). По-четверте, ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності є розвиток бренду та маркетингових комунікацій, що забезпечують диференціацію продукції в сприйнятті споживача.

«Управління конкурентоспроможністю продукції (Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела) – це характеристика, яка відображає сумісність певних товарів із певними потребами споживачів, включаючи споживчі переваги та вимоги особливостей продукту та вартість його придбання порівняно з товарами-конкурентами на ринку в цей момент» [6, с. 34].

З метою практичної реалізації концепції управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно впровадити комплекс взаємопов'язаних заходів, які поєднують операційні вдосконалення зі стратегічними ініціативами. Автори пропонують наступні покращення:

1. Системний моніторинг конкурентного середовища – регулярний аналіз продукції конкурентів та ринкових тенденцій за допомогою цифрових інструментів (Big Data та аналітичних платформ).
2. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) – створення інноваційного продуктового портфеля через впровадження нових технологій та матеріалів.
3. Впровадження системи управління якістю, сертифікація за міжнародними стандартами ISO 9000 та запровадження Total Quality Management.
4. Розвиток бренду та маркетингових комунікацій для через стратегії просування, персоналізований клієнтський сервіс та використання цифрових каналів.
5. Оптимізація витрат та ресурсної ефективності за рахунок впровадження lean production, автоматизації процесів та вертикальної інтеграції ланцюгів постачання для зниження собівартості без втрати якості.
6. Навчання персоналу сучасним технологіям, створення корпоративних програм підвищення кваліфікації та мотиваційних систем, орієнтованих на інноваційну активність.
7. Диверсифікація ринків збуту в умовах воєнного стану.

Реалізація запропонованих заходів вимагає інтеграції маркетингового, виробничого та фінансового підходів у межах єдиної стратегії розвитку підприємства.

О. В. Черненко зауважує, що «управлінська діяльність менеджера буде ефективною лише за умови періодичного проведення контролюючих заходів, що направлені на перевірку якості виконаних завдань підлеглими, оцінку управлінських рішень, перевірку кількості зробленої продукції, раціонального використання ресурсів і фінансів підприємства. Звичайно, в організації контролюючі заходи проводять менеджери усіх рівнів, таким чином формується система контролю. Контроль має відповідати таким вимогам, як: своєчасність, доцільність, оперативність, гнучкість, інформативність, низькі затрати на його проведення. Контроль передбачає аналіз конкретних досягнутих результатів, що дозволяє менеджерам продовжити цикл управління організацією» [с. 210].

Практика провідних вітчизняних підприємств свідчить, що найбільш результативним є комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, що поєднує операційні вдосконалення (зниження витрат, підвищення якості, скорочення циклу розробки нових продуктів) із стратегічними ініціативами (розвиток нових ринків, інноваційні партнерства, формування стійкої бізнес-моделі). Основною умовою успіху є орієнтація на потреби споживача як вихідний пункт всього процесу управління конкурентоспроможністю. Досвід провідних українських компаній підтверджує, що комплексний підхід, орієнтований на потреби споживача, забезпечує стійкі конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є багатоаспектним процесом, що охоплює аналіз ринкового середовища, оцінювання конкурентної позиції, формування конкурентної стратегії та контроль за її реалізацією. Ефективність цього процесу визначається комплексністю застосовуваних методів, адекватністю обраної стратегії та гнучкістю управлінських рішень. Підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств у сучасних умовах вимагає системної роботи за такими напрямками: інноваційне оновлення продуктового портфеля, впровадження стандартів якості, розвиток цифрових компетенцій та диверсифікація ринків збуту.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення інтегрованих механізмів управління конкурентоспроможністю продукції з урахуванням галузевої специфіки та особливостей посткризового відновлення вітчизняної економіки.

Література:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 612 с.

2. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8efb4124-1c95-4fa7-8814-48c3cdb472ac/download> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2010. 488 с.
4. Кіндзерський Ю. В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації : монографія. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2013. 536 с.
5. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 247 с.
6. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
7. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
8. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
9. Черненко О. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2019. Вип. 3 (36). С. 207-218.

УДК 658.8:004:339.13(477)

СТРАТЕГІЇ B2B-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗИ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

B2B MARKETING STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS: A SCENARIO-BASED APPROACH FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

Данило Красновський,

здобувач вищої освіти, Національний
університет кораблебудування імені
адмірала Макарова, м. Миколаїв

Олена Гуріна,

доктор економічних наук, професор,
Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова, м. Миколаїв

Orcid ID: 0000-0002-6315-6067

Досліджено особливості формування маркетингових стратегій B2B-підприємств в умовах кризи та невизначеності. Обґрунтовано доцільність застосування сценарного підходу, що інтегрує процеси створення цінності, залучення та утримання клієнтів. Встановлено, що інтегрована стратегія забезпечує підвищення адаптивності бізнесу, стабілізацію фінансових результатів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Проаналізовано вплив воєнних та економічних чинників на функціонування підприємств, що зумовлює необхідність переходу до гнучких моделей управління маркетинговою діяльністю. Визначено, що сценарне моделювання дозволяє оптимізувати стратегічні рішення залежно від ринкових умов, зокрема рівня попиту, інтенсивності конкуренції та ресурсних обмежень.

Обґрунтовано значення балансу між стратегіями залучення, утримання клієнтів і створення цінності, що забезпечує ефективність маркетингової діяльності в умовах турбулентності. Підкреслено роль цифрової трансформації та персоналізованих комунікацій у підвищенні результативності B2B-взаємодії.

Ключові слова: маркетингові стратегії, B2B-підприємства, сценарний підхід, створення цінності, залучення клієнтів, утримання клієнтів, криза, невизначеність, цифрова трансформація, конкурентні переваги.

The study examines the formation of marketing strategies of B2B enterprises under conditions of crisis and uncertainty. The feasibility of a scenario-based approach is substantiated, integrating

value creation, customer acquisition, and customer retention processes. It is demonstrated that an integrated strategy enhances business adaptability, stabilizes financial performance, and contributes to the development of long-term competitive advantages.

The impact of military and economic factors on enterprise functioning is analyzed, highlighting the need to shift toward flexible marketing management models. Scenario modelling is shown to optimize strategic decisions depending on market conditions, including demand fluctuations, competitive intensity, and resource constraints.

The importance of balancing customer acquisition, retention, and value creation strategies is emphasized as a determinant of effective marketing performance in turbulent environments. The role of digital transformation and personalized communication in improving the effectiveness of B2B interactions is also highlighted.

Keywords: *marketing strategies, B2B enterprises, scenario approach, value creation, customer acquisition, customer retention, crisis, uncertainty, digital transformation, competitive advantage.*

Досліджено особливості формування маркетингових стратегій B2B-підприємств в умовах кризи та невизначеності. Обґрунтовано доцільність використання сценарного підходу, що поєднує створення цінності, залучення та утримання клієнтів. Визначено, що інтегрована стратегія дозволяє підвищити адаптивність і забезпечити стабільність бізнесу. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень у цифровому середовищі.

В умовах сучасних трансформацій, зокрема під впливом воєнних та економічних викликів, українські підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Це обумовлює необхідність переходу від універсальних маркетингових підходів до сценарно-орієнтованого управління B2B-стратегіями, що враховує змінність попиту, конкуренції та ресурсних обмежень.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростання інтересу до проблематики формування маркетингових стратегій у цифровому та кризовому середовищі. Зокрема, у працях М. А. Окландера акцентується увага на трансформації маркетингу під впливом цифрових технологій та зміни поведінки споживачів [1], тоді як Ю. Л. Татаринцева розглядає системний підхід до управління цифровим маркетингом в умовах нестабільності [2]. Водночас дослідження О. Є. Сичової та ін. підкреслюють роль поведінкових факторів у прийнятті економічних рішень [3]. Але незважаючи на вагомий внесок зазначених авторів, питання інтеграції стратегій створення цінності, залучення та утримання клієнтів у B2B-секторі в умовах турбулентності потребує подальшого поглиблення, зокрема у частині сценарного моделювання.

За результатами проведеного дослідження, на нашу думку, найбільш ефективною є інтегрована стратегія, яка поєднує створення цінності, залучення клієнтів та їх утримання (рис. 1). Такий підхід дозволяє одночасно реагувати на

ринкові зміни, забезпечувати стабільність грошових потоків і формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливо це актуально в умовах кризи в Україні, де ринкові параметри є нестабільними та швидко змінюються.

ІНТЕГРОВАНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА



Рисунок 1 – Інтегрована маркетингова стратегія підприємства.

Представлений рисунок ілюструє, що взаємодія наведених стратегій забезпечує збалансований розвиток бізнесу, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Саме комплексний підхід виступає основою стабільності та довгострокового зростання підприємства.

Сценарний аналіз дозволяє визначити пріоритетність окремих стратегій залежно від умов середовища. У ситуації високого попиту та інтенсивної конкуренції доцільним є застосування комбінованої стратегії, яка передбачає інноваційне створення цінності, активне залучення клієнтів і підтримку їх лояльності. Натомість у період зниження попиту більш ефективною є стратегія, орієнтована на утримання клієнтів, що забезпечує стабільність доходів за рахунок існуючої клієнтської бази.

У фазах формування або розвитку ринку ключову роль відіграє стратегія залучення клієнтів, що дозволяє підприємствам зайняти ринкову нішу та сформувати основу для подальшого зростання. Водночас у складних умовах, таких як порушення ланцюгів постачання або зміна споживчих потреб, доцільним є фокус на створенні цінності та ретенції, що сприяє збереженню довіри клієнтів та адаптації бізнесу до нових реалій.

Прискорення цифрової трансформації та розвиток дистанційних форматів взаємодії також змінюють пріоритети стратегічного управління. У цих умовах ефективними є стратегії, що поєднують цифрові інструменти залучення клієнтів із формуванням доданої цінності через інноваційні рішення. Це дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність комунікацій [4].

Практичний досвід міжнародних компаній підтверджує ефективність комбінованого підходу. Зокрема, такі компанії як Samsung, HubSpot, McDonald's, Alibaba, Zoom та Procter & Gamble у кризові періоди використовували поєднання інновацій, активного маркетингу та посилення клієнтського сервісу, що дозволило їм зберегти позиції та забезпечити подальше зростання [5].

Також варто зазначити, що у контексті кризових трансформацій важливим є не лише вибір окремої маркетингової стратегії, а й розуміння їх взаємного впливу та часової узгодженості. Зокрема, надмірна концентрація на залученні клієнтів без належного рівня створення цінності може призводити до зростання витрат без відповідного підвищення ефективності. Водночас орієнтація виключно на утримання клієнтів за відсутності інноваційного розвитку обмежує потенціал довгострокового зростання підприємства. То ж виникає необхідність балансування між короткостроковими цілями стабілізації доходів і довгостроковими завданнями розвитку конкурентних переваг.

Особливу роль у цьому процесі відіграє здатність підприємства оцінювати граничну ефективність кожного стратегічного напрямку. Зміна інтенсивності інвестицій у створення цінності, залучення або утримання клієнтів має різний вплив на результати діяльності залежно від ринкових умов. Наприклад, у періоди високої конкуренції гранична віддача від інвестицій у залучення клієнтів знижується, тоді як інвестиції у підвищення цінності продукту можуть мати більш суттєвий ефект. Це обґрунтовує доцільність використання кількісних моделей для оцінки ефективності стратегій.

Сучасні реалії функціонування українських підприємств, що характеризуються воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю попиту, маркетингові стратегії набувають виражено прикладного та антикризового характеру. Для B2B-компаній критично важливим є збереження існуючих клієнтів, оскільки втрата навіть одного контрагента може суттєво вплинути на фінансові результати. У цих умовах підприємства переорієнтовуються на персоналізовані комунікації, гнучкі умови співпраці та підвищення якості сервісу, водночас оптимізуючи витрати на залучення нових клієнтів. Практика українського бізнесу свідчить, що поєднання стратегій утримання клієнтів із цільовим залученням та постійним удосконаленням продукту забезпечує не лише збереження ринкових

позицій, але й формує передумови для подальшого зростання в період економічної стабілізації [5].

Таким чином, ефективне управління маркетинговими стратегіями в B2B-секторі передбачає не лише їх адаптацію до зовнішніх умов, але й оптимізацію внутрішньої структури стратегічних рішень. Застосування аналітичного та сценарного підходів дозволяє визначити оптимальні пропорції між ключовими стратегічними напрямками та забезпечити підвищення результативності діяльності підприємства в умовах невизначеності.

В умовах кризи в Україні найбільш результативною є гнучка багатокомпонентна стратегія, що поєднує створення цінності, залучення та утримання клієнтів з урахуванням конкретних сценаріїв розвитку ринку. Такий підхід формує основу для стійкого розвитку підприємств, підвищує їх адаптивність та забезпечує ефективне реагування на зовнішні виклики.

Література:

1. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. **Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя**: монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
2. Tataryntseva Yu. L. Systemic Management of Digital Marketing in the Conditions of an Unstable Global Environment and Transformation of Consumer Values. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 4 (80). С. 132–139. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.17065637.
3. Сичова О.Є., Осипенко Н.О., Петрішина Т.О. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32>.
4. Гуріна О. В., Домбровська Л. В. Цифрові управлінські рішення як складова маркетингової екосистеми підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. (22). <https://doi.org/10.5281/zenodo.20046679>
5. Karpenko V., Vdovichena O., Lipych L. *et al.* (2024). B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5 (52), pp. 543–561. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4159>

УДК: 658.012.1:004.8

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

PROFIT MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN CURRENT CONDITIONS

Дар'я Одарченко,

здобувачка вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня

Центральноукраїнського інституту розвитку

людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна;

Євген Переверзєв,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри права та соціально-економічних

відносин, Центральноукраїнський інститут

розвитку людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна

У статті досліджено особливості управління прибутком підприємства в сучасних економічних умовах та визначено його роль у забезпеченні фінансової стійкості й конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проаналізовано основні чинники, що впливають на формування прибутку підприємства, а також обґрунтовано значення ефективного управління доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності. Значну увагу приділено впливу економічної нестабільності, воєнних дій, інфляційних процесів та трансформації ринкового середовища на прибутковість підприємств України. Дослідження підкреслює необхідність використання сучасних управлінських інструментів, цифровізації фінансових процесів, оптимізації витрат і впровадження інновацій для забезпечення стабільного зростання прибутку та довгострокового розвитку підприємства.

Ключові слова: *прибуток підприємства; управління прибутком; фінансові результати; витрати; доходи; рентабельність; конкурентоспроможність; фінансова стійкість.*

The article examines the peculiarities of enterprise profit management under modern economic conditions and determines its role in ensuring financial stability and competitiveness of business entities. The main factors influencing enterprise profit formation are analyzed, and the importance of effective management of revenues, costs, and financial results is substantiated. Particular attention is paid to the impact of economic instability, military actions, inflationary processes, and transformation of the market environment on the profitability of Ukrainian enterprises. The study

emphasizes the necessity of using modern management tools, digitalization of financial processes, cost optimization, and implementation of innovations to ensure stable profit growth and long-term enterprise development.

Keywords: *enterprise profit; profit management; financial results; costs; revenues; profitability; competitiveness; financial stability.*

Постановка проблеми. Ефективне управління прибутком дозволяє підприємствам підтримувати стабільність діяльності, здійснювати модернізацію виробництва, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати соціально-економічний розвиток трудового колективу. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційних процесів та порушення логістичних зв'язків українські підприємства стикаються зі значними труднощами у формуванні прибутку та забезпеченні рентабельності діяльності. Зростання виробничих витрат, скорочення обсягів реалізації продукції, дефіцит фінансових ресурсів і нестабільність ринкового середовища суттєво впливають на фінансові результати підприємств та потребують удосконалення системи управління прибутком.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням фінансового менеджменту та управління прибутком, проблема адаптації механізмів формування та використання прибутку до сучасних умов функціонування підприємств залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є дослідження особливостей управління прибутком підприємства в умовах сьогодення, визначення основних чинників формування прибутку та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління фінансовими результатами діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління прибутком підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад фінансового менеджменту здійснили І. Бланк, М. Мескон, П. Друкер, Є. Брігхем та українські науковці К. Ларіонова, Г. Капінос, С. Белінська, І. Крисіна, Л. Боденчук, С. Боденчук, Т. Воронкова, Н. Безпалько та інші. У наукових працях дослідників прибуток розглядається як головний показник ефективності господарської діяльності підприємства та основне джерело забезпечення його фінансової стійкості. Особлива увага приділяється питанням оптимізації витрат, підвищення рентабельності виробництва, удосконалення системи фінансового планування та використання сучасних методів фінансового контролінгу.

Виклад основного матеріалу. Прибуток підприємства є важливим фінансовим результатом діяльності суб'єкта господарювання, що характеризує ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він виступає основним джерелом самофінансування підприємства, забезпечує можливість здійснення

інвестиційної діяльності, розвитку виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Управління прибутком підприємства являє собою систему заходів, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових результатів діяльності підприємства. Основною метою управління прибутком є забезпечення стабільного зростання фінансових результатів при одночасному підтриманні фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Формування прибутку підприємства залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів, система управління витратами, якість продукції та продуктивність праці персоналу. Зовнішні чинники охоплюють стан економічного середовища, рівень інфляції, податкову політику держави, конкурентну ситуацію на ринку та зміни споживчого попиту [2, с. 262].

У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати систему управління прибутком до нестабільного ринкового середовища. Особливого значення набуває оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів, цифровізація фінансових процесів та впровадження сучасних методів фінансового планування.

Аналіз чинників формування прибутку свідчить про ефективне управління фінансовими результатами підприємства та здійснюється комплексно та охоплює всі напрями господарської діяльності. Важливим напрямом управління прибутком є оптимізація витрат підприємства. Скорочення непродуктивних витрат, удосконалення системи використання ресурсів, автоматизація виробничих процесів та впровадження енергозберігаючих технологій дозволяють знижувати собівартість продукції та забезпечувати зростання прибутковості діяльності [5, с. 120].

Таблиця 1. – Основні напрями підвищення прибутковості підприємства

№	Напрямок	Характеристика	Очікуваний результат
1	Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат	Підвищення рентабельності
2	Автоматизація виробництва	Використання сучасних технологій	Зниження собівартості продукції
3	Підвищення продуктивності праці	Раціональне використання трудових ресурсів	Зростання ефективності діяльності
4	Розширення ринків збуту	Пошук нових каналів реалізації	Збільшення доходів підприємства

5	Удосконалення цінової політики	Формування конкурентних цін	Підвищення обсягів продажу
6	Інноваційний розвиток	Впровадження нових продуктів і технологій	Формування конкурентних переваг
7	Цифровізація управління	Використання ERP- та CRM-систем	Підвищення ефективності фінансового контролю

У сучасних умовах цифровізація фінансових процесів виступає важливим інструментом управління прибутком підприємства. Використання сучасних інформаційних систем здійснює оперативний аналіз фінансових результатів, контролює витрати, прогнозує доходи та забезпечує ефективне фінансове планування.

Важливе значення для забезпечення прибутковості підприємства має система фінансового контролінгу. Вона дозволяє здійснювати моніторинг фінансових показників, оцінювати ефективність використання ресурсів та своєчасно виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства [1, с. 390].

Таблиця 2. – Вплив сучасних управлінських інструментів на ефективність управління прибутком

Управлінський інструмент	Характеристика впливу	Результат для підприємства
ERP-системи	Автоматизація фінансового обліку та планування	Підвищення точності фінансових розрахунків
Фінансовий контролінг	Контроль витрат та доходів	Зростання ефективності управління
Бюджетування	Планування фінансових ресурсів	Підвищення фінансової дисципліни
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Збільшення обсягів реалізації
Електронний документообіг	Прискорення фінансових операцій	Скорочення адміністративних витрат

Аналітичні системи	Оцінка фінансових результатів	Поліпшення управлінських рішень
--------------------	-------------------------------	---------------------------------

Аналіз сучасних інструментів управління прибутком показує, що цифровізація фінансової діяльності підприємства підвищує оперативність управлінських рішень, покращує контроль за використанням ресурсів та зміцнює фінансову стійкість підприємства [4, с. 145].

В умовах економічної нестабільності особливе значення має управління ризиками, пов'язаними зі зміною ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами та коливанням попиту. Підприємства повинні формувати резерви фінансової стійкості, диверсифікувати джерела доходів та забезпечувати адаптивність системи управління до сучасних викликів.

З метою підвищення рівня прибутковості підприємства доцільно реалізовувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління, модернізацію виробництва, покращення якості продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливе значення у цьому процесі має оцінювання організаційної структури управління, вона є основою результативного функціонування всіх виробничих і управлінських процесів підприємства. Організаційна структура визначає рівень взаємодії між структурними підрозділами, впливає на оперативність прийняття управлінських рішень, величину витрат та кінцеві результати господарської діяльності. Для підтримання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно використовувати гнучкі механізми формування організаційної структури відповідно до змін зовнішнього середовища [3].

Важливу роль у забезпеченні прибутковості підприємства відіграє технічна модернізація виробництва, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню виробничих витрат. Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити точність виробничих операцій, зменшити обсяги браку та прискорити виробничий процес, що є особливо актуальним в умовах посилення конкурентної боротьби та зростання ринкового попиту. Одночасно одним із ключових напрямів забезпечення високої якості готової продукції виступає ефективний контроль якості сировини. Підприємству доцільно розширювати співпрацю з постачальниками та впроваджувати систему відбору найбільш якісних матеріалів і компонентів для виробництва, що дозволить мінімізувати ризик виникнення дефектів на завершальних етапах виробничого процесу. Формування комплексної системи управління якістю передбачає розвиток організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення виробничих процесів, у межах якої кожен працівник бере участь у забезпеченні високих стандартів якості. Доцільним є створення спеціалізованої групи управління якістю, діяльність якої буде спрямована на аналіз

виробничих показників, стандартизацію технологічних процесів та використання механізмів зворотного зв'язку. Систематичне оцінювання ефективності системи управління якістю дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових вимог і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності продукції [3, с. 44].

Не менш важливим напрямом підвищення прибутковості підприємства є розширення асортименту продукції, що дозволяє охопити ширше коло споживачів та зміцнити ринкові позиції. З огляду на постійні зміни споживчих потреб і ринкових тенденцій підприємству необхідно пропонувати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам та актуальним запитам споживачів. Фінансовим інструментом забезпечення ефективності діяльності є використання сучасних методів аналізу фінансового стану підприємства, аналізу рентабельності, ліквідності та ефективності використання активів. Регулярне проведення фінансового аудиту та застосування сучасних методів прогнозування дозволяють своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та економічні коливання, що забезпечує можливість оперативного коригування стратегії розвитку підприємства, підвищення результативності управлінських рішень та підтримання стабільного довгострокового розвитку.

Одним із найважливіших ресурсів забезпечення ефективної діяльності підприємства є персонал, тому значну роль відіграє реалізація соціальних заходів. Особливе значення має підвищення рівня кваліфікації працівників, професійна підготовка персоналу безпосередньо впливає на якість продукції, результативність виробничих процесів та загальну ефективність функціонування підприємства. Формування сприятливих умов праці, розвиток системи мотивації та підтримання позитивного морально-психологічного клімату в колективі підвищує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та забезпечує зростання продуктивності праці.

Висновки. Управління прибутком підприємства є важливим елементом системи фінансового менеджменту та одним із чинників забезпечення ефективності господарської діяльності. Прибуток виступає основним джерелом розвитку підприємства, забезпечує його фінансову стійкість, інвестиційну активність та конкурентоспроможність. Дослідження показало, що в умовах сьогодення ефективне управління прибутком потребує комплексного використання сучасних управлінських інструментів, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження цифрових технологій. Особливого значення набувають фінансове планування, бюджетування та використання систем фінансового контролінгу.

Важливими напрямками підвищення прибутковості підприємства є автоматизація виробництва, удосконалення системи управління витратами, розширення ринків збуту та розвиток інноваційної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільність фінансових

результатів. У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства повинні приділяти значну увагу управлінню фінансовими ризиками, формуванню резервів фінансової стійкості та забезпеченню гнучкості системи управління. Комплексне використання сучасних механізмів управління прибутком сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств України та забезпеченню їх довгострокового розвитку.

Отже, ефективне управління прибутком є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансового стану та адаптації до сучасних економічних викликів.

Література:

1. Белінська С., Крисіна І. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 389-399.
2. Боденчук Л., Боденчук С. Формування системи управління прибутком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №20. С. 262-274.
3. Воронкова Т., Безпалько Н. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 42-44.
4. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2025. № 4. С. 145-148.
5. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120-128.

УДК: 658.012.1:004.8

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК
ІНСТРУМЕНТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**IMPLEMENTATION OF A FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM AS A TOOL FOR
IMPROVING THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL
RESOURCES**

Дмитро Поснов,

Здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня

Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

У дослідженні розкрито особливості впровадження системи фінансового контролінгу в управлінні фінансовими ресурсами підприємства, що орієнтується на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості та оптимізацію використання ресурсів. Увагу зосереджено на трансформації фінансового управління під впливом змін економічного середовища, що зумовлює необхідність інтеграції аналітичних інструментів у процес планування та контролю.

Ключові слова: фінансовий контролінг; фінансові ресурси; управління підприємством; планування; контроль; ефективність діяльності.

The study examines the features of implementing a financial controlling system in managing enterprise financial resources, focusing on improving the validity of managerial decisions, ensuring financial stability, and optimizing resource use. Attention is paid to the transformation of financial

management under changing economic conditions, which requires the integration of analytical tools into planning and control processes.

Keywords: *financial controlling; financial resources; enterprise management; planning; control; efficiency.*

Постановка проблеми. Управління фінансовими ресурсами підприємства відбувається в умовах коливанням доходів, обмеженістю фінансування та підвищеними вимогами до обґрунтованості управлінських рішень, унаслідок чого виникає потреба у вдосконаленні інструментів контролю та планування. Традиційні методи управління фінансами не забезпечують достатнього рівня оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність впровадження інтегрованих систем, здатних поєднувати функції аналізу, планування та контролю.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, визначенні її ролі в управлінні фінансовими ресурсами та оцінці впливу на підвищення ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика фінансового контролінгу знайшла відображення у працях науковців, які досліджують питання удосконалення фінансового управління, розвитку систем планування та підвищення ефективності використання ресурсів. Наукові праці акцентують увагу на інтеграції інформаційних потоків, застосуванні аналітичних методів і посиленні ролі контролю в процесі прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Фінансовий контролінг розглядається як система, що забезпечує узгодження процесів планування, аналізу та контролю фінансової діяльності підприємства, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує раціональне використання ресурсів. Його впровадження передбачає створення єдиного інформаційного простору, у межах якого здійснюється збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Роль фінансового контролінгу у функціонуванні сучасного підприємства характеризується високою значущістю, що зумовлює зростання уваги з боку керівників до створення ефективної системи контролю та аналітичного супроводу управлінських рішень. Найбільший інтерес до впровадження концепції контролінгу проявляють суб'єкти господарювання, діяльність яких охоплює різноманітні напрями, передбачає виробництво широкого асортименту продукції або надання значного переліку послуг, тобто підприємства з масштабною структурою операцій [2, с. 10].

Фінансовий контролінг забезпечує можливість здійснення детального контролю та аналізу окремих напрямів діяльності, визначення їх економічної доцільності, а також розрахунку показників, що відображають рівень ефективності

функціонування кожного з них. Завдяки цьому управлінські рішення ґрунтуються на систематизованій інформації, що підвищує їх обґрунтованість.

На підприємствах із обмеженим обсягом виробництва чи вузькою спеціалізацією питання впровадження комплексних систем фінансового контролінгу не набуває першочергового значення, оскільки контроль за фінансовими ресурсами та прийняття управлінських рішень здійснюється керівництвом у більш спрощеному та оперативному режимі, без потреби у розгалужених аналітичних інструментах.

Застосування інструментів фінансового контролінгу забезпечує підвищення точності фінансового планування, що базується на прогнозуванні доходів і витрат, аналізі грошових потоків та оцінюванні ризиків, пов'язаних із фінансовою діяльністю підприємства. Планові показники стають основою для контролю виконання фінансових завдань і своєчасного виявлення відхилень [5, с. 102].

Суттєве значення має впровадження бюджетування, що передбачає деталізацію фінансових планів за напрямками діяльності підприємства, що забезпечує підвищення рівня контролю за використанням ресурсів і дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані. Бюджети виступають інструментом координації діяльності структурних підрозділів і узгодження їхніх фінансових інтересів.

Контроль за виконанням фінансових показників здійснюється на основі аналізу відхилень, що дозволяє визначити причини змін у фінансових результатах і розробити заходи щодо їх коригування. Використання системи показників ефективності забезпечує об'єктивну оцінку результатів діяльності та підвищує рівень прозорості управління.

Впровадження фінансового контролінгу передбачає використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечують автоматизацію обробки фінансових даних і підвищують оперативність прийняття рішень. Інформаційні системи забезпечують інтеграцію даних з різних джерел, що підвищує точність аналізу та знижує ризик помилок.

Суттєвого розширення потребує аналітична складова фінансового контролінгу, що базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, які відображають рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності підприємства, що забезпечує глибше розуміння фінансового стану та дозволяє визначити напрями підвищення ефективності використання ресурсів. Порівняння фактичних значень показників із плановими орієнтирами створює основу для оцінювання результативності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 585].

Значної уваги потребує організація внутрішнього фінансового контролю, що передбачає встановлення процедур перевірки достовірності фінансової інформації, дотримання встановлених норм і правил використання ресурсів, що знижує

ймовірність фінансових порушень і підвищує рівень відповідальності працівників за результати діяльності. Чітке розмежування повноважень між підрозділами забезпечує ефективність контрольних функцій і запобігає дублюванню управлінських дій.

Розвиток системи контролінгу пов'язаний із впровадженням стратегічного планування, що орієнтується на довгострокові цілі підприємства, що забезпечує узгодження поточних фінансових рішень із перспективами розвитку. Використання прогностичних моделей дозволяє оцінити можливі зміни фінансового стану та сформулювати альтернативні варіанти управлінських рішень залежно від умов функціонування [1].

Серед причин, що постають перед керівниками підприємств і обумовлюють доцільність використання концепції контролінгу при побудові ефективної системи управління суб'єктами господарювання, доцільно виділити наступні.

По-перше, динамічні зміни зовнішнього середовища, трансформація умов функціонування та правил здійснення підприємницької діяльності потребують розширення інформаційної бази щодо зовнішніх коливань, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

По-друге, зростає значення своєчасного прийняття управлінських рішень, що обумовлено необхідністю реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які відбуваються у межах галузі діяльності підприємства, на рівні національної економіки та на міжнародних ринках товарів, послуг і капіталу.

По-третє, забезпечення стабільності функціонування підприємства ускладнюється обмеженістю фінансових ресурсів, труднощами їх залучення та високою вартістю фінансування, що зумовлює потребу у більш виваженому формуванні фінансових планів і довгострокових орієнтирів розвитку.

По-четверте, підвищується значення володіння повною та достовірною інформацією про ринки та сферу діяльності підприємства, оскільки розуміння сучасних тенденцій визначає рівень конкурентоспроможності, дає змогу оцінювати позиції конкурентів і прогнозувати подальші зміни, з урахуванням розвитку цифрових технологій у національній економіці та її окремих галузях.

По-п'яте, актуалізується потреба у зростанні рентабельності діяльності, оптимізації витрат і виявленні резервів економії фінансових ресурсів, що досягається шляхом отримання детальної інформації про ефективність окремих напрямів діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо їх подальшого розвитку або припинення, що забезпечує покращення фінансового стану підприємства та підтримання його довгострокової стійкості [4, с. 27].

Суттєве значення має інтеграція фінансового контролінгу з іншими функціональними підсистемами управління підприємства, що забезпечує узгодженість дій у сфері виробництва, збуту та інвестиційної діяльності, що підвищує

загальний рівень ефективності функціонування. Узгодження фінансових показників із виробничими планами створює основу для раціонального розподілу ресурсів.

Таблиця 1.–Вплив фінансового контролінгу на управління фінансовими ресурсами підприємства

Напрямок впливу	Зміст впливу	Зміни в управлінні фінансовими ресурсами	Результат для підприємства
Фінансове планування	Формування обґрунтованих планових показників на основі аналізу	Підвищення точності прогнозування доходів і витрат	Зменшення фінансових втрат, підвищення стабільності
Бюджетування	Деталізація фінансових планів за напрямками діяльності	Посилення контролю за використанням коштів	Раціональний розподіл ресурсів
Контроль відхилень	Порівняння фактичних і планових показників	Оперативне виявлення відхилень і їх причин	Своєчасне коригування фінансових рішень
Управління грошовими потоками	Аналіз руху коштів і їх балансування	Підтримання платоспроможності підприємства	Запобігання дефіциту коштів
Оцінювання ефективності	Використання фінансових показників і коефіцієнтів	Підвищення об'єктивності оцінювання діяльності	Зростання рентабельності
Управління витратами	Виявлення неефективних витрат і резервів економії	Оптимізація структури витрат	Зниження собівартості продукції
Інформаційне забезпечення	Формування єдиної системи фінансової інформації	Підвищення якості управлінських рішень	Зростання прозорості діяльності
Управління ризиками	Ідентифікація та оцінювання фінансових ризиків	Зменшення впливу негативних факторів	Підвищення фінансової стійкості
Стратегічне управління	Узгодження фінансових цілей із загальною стратегією	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Зміцнення конкурентних позицій
Контроль ресурсів	Системний моніторинг використання фінансових ресурсів	Підвищення дисципліни у фінансовій сфері	Ефективніше використання капіталу

Особливої уваги потребує організація управління грошовими потоками, що забезпечує підтримання платоспроможності підприємства та запобігання дефіциту фінансових ресурсів. Аналіз надходжень і витрат коштів дозволяє визначити оптимальні напрями їх використання та забезпечити фінансову рівновагу.

У сучасних умовах господарювання значної ваги набуває оцінювання фінансових ризиків, що пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища, коливанням валютних курсів та змінами у фінансовій політиці держави. Використання інструментів контролінгу забезпечує своєчасне виявлення ризиків і розробку заходів щодо їх мінімізації.

В умовах воєнного стану впровадження фінансового контролінгу набуває особливого значення, оскільки підприємства функціонують під впливом підвищеної невизначеності, перебоїв у постачанні ресурсів та зниження платоспроможності контрагентів, що потребує посилення контролю за рухом фінансових потоків і підвищення точності планових розрахунків. Зростає потреба у щоденному моніторингу ліквідності, що забезпечує підтримання фінансової рівноваги та своєчасне виконання зобов'язань.

Під впливом воєнних умов посилюється роль аналітичної складової фінансового управління, що пов'язано з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, перегляду фінансових планів і коригування бюджетів залежно від рівня ризиків. Підприємства орієнтуються на збереження ресурсів, підвищення ефективності витрат та забезпечення безперервності діяльності, що визначає доцільність використання інструментів контролінгу для підтримання стабільності фінансового стану.

Ефективність функціонування системи фінансового контролінгу визначається рівнем її інтеграції в управлінські процеси підприємства та здатністю забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями та поточними фінансовими показниками. Важливим залишається питання підвищення якості інформаційного забезпечення, що визначає точність прийняття управлінських рішень.

Висновки. Впровадження системи фінансового контролінгу забезпечує підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень. Інтеграція інструментів планування, аналізу та контролю створює умови для оптимізації використання ресурсів і забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Подальший розвиток фінансового контролінгу пов'язаний із розширенням використання інформаційних технологій, удосконаленням методів аналізу та підвищенням рівня адаптивності систем управління до змін економічного середовища.

Література:

1. Адонін С. В. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 2. С. 165-172. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf. (дата звернення 1.05.2026р.)
2. Вареник В. М. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2025. №1. С. 6-13.
3. Великий Ю. М. Трактуювання поняття «фінансовий контролінг» та розкриття його сутності. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.31. С.585-590.
4. Прокопенко О.В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2025. №4. С.27-34.
5. Шепелюк В. А. Місце та роль фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2019. № 1 (23). С.102-105.

УДК: 658.012.1:004.8

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF ENTERPRISE MANAGEMENT EFFICIENCY

Сергій Храпаченко,

здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня

Центральноукраїнського інституту розвитку

людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна;

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри права та соціально-

економічних

відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку

людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

У статті досліджено роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Обґрунтовано значення корпоративних цінностей, норм поведінки та внутрішніх комунікацій у підвищенні результативності праці персоналу, зміцненні трудової дисципліни та покращенні координації діяльності структурних підрозділів. Визначено вплив стилю керівництва на формування внутрішнього середовища підприємства, рівень довіри між працівниками та керівництвом, стабільність трудових відносин і якість виконання виробничих завдань. Проаналізовано взаємозв'язок між рівнем розвитку корпоративної культури та економічними результатами діяльності підприємства. Наведено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури через посилення комунікації, розвиток командної роботи, удосконалення системи мотивації персоналу та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Доведено, що системне вдосконалення корпоративної культури підвищує ефективність управління підприємством і забезпечує стабільність його функціонування.

Ключові слова: корпоративна культура, управління підприємством, персонал, мотивація, комунікація, ефективність управління, трудова дисципліна, стиль керівництва.

The article examines the role of corporate culture in ensuring the effectiveness of enterprise management under conditions of an unstable economic environment. The importance of corporate values, behavioral norms, and internal communications in increasing personnel productivity, strengthening labor discipline, and improving the coordination of structural units is substantiated. The influence of leadership style on the formation of the internal environment of the enterprise, the level of trust between employees and management, the stability of labor relations, and the quality of production task performance is determined. The relationship between the level of corporate culture development and the economic performance of the enterprise is analyzed. Practical recommendations for improving corporate culture through strengthening communication, developing teamwork, improving the personnel motivation system, and involving employees in managerial decision-making are provided. It is proved that systematic improvement of corporate culture increases the effectiveness of enterprise management and ensures the stability of its functioning.

Keywords: corporate culture, enterprise management, personnel, motivation, communication, management efficiency, labor discipline, leadership style.

Постановка проблеми. Функціонування підприємства в сучасних економічних умовах супроводжується необхідністю забезпечення високого рівня узгодженості між працівниками, керівництвом та структурними підрозділами, при чому ефективність взаємодії між учасниками виробничого процесу значною мірою визначає результативність господарської діяльності. За умов посилення конкуренції, зростання вимог до якості продукції та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища особливого значення набуває корпоративна культура, яка визначає характер внутрішніх відносин, рівень дисципліни праці та загальний стан організації управління підприємством. Корпоративна культура відображає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії, що закріплюються у колективі та впливають на трудову поведінку працівників. Від рівня розвитку корпоративної культури залежить ефективність внутрішніх комунікацій, стабільність соціально-психологічного клімату, швидкість прийняття управлінських рішень і якість виконання виробничих завдань. Коли працівники дотримуються єдиних правил взаємодії та чітко розуміють цілі діяльності підприємства, підвищується узгодженість дій і зменшується кількість внутрішніх суперечностей.

Підвищення ролі людського капіталу в діяльності підприємств обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, при чому дедалі більшого значення набувають механізми нематеріального впливу на працівників. Корпоративна культура впливає на рівень відповідальності персоналу, ставлення до виконання обов'язків, дисципліну праці та готовність працівників брати участь у досягненні загальних результатів діяльності підприємства. За умов, коли керівництво підтримує відкриту систему взаємодії та забезпечує справедливе

ставлення до працівників, підвищується рівень довіри в колективі та зміцнюється стабільність трудових відносин.

Метою статті є дослідження корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління підприємством, визначення її впливу на результати діяльності персоналу, рівень трудової дисципліни, якість внутрішньої взаємодії та стабільність функціонування підприємства. Досягнення поставленої мети потребує аналізу взаємозв'язку між управлінськими рішеннями керівництва і поведінкою працівників, оцінювання ролі корпоративних цінностей у забезпеченні узгодженості роботи колективу та визначення напрямів удосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика корпоративної культури посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях, при чому значна частина наукових праць присвячена визначенню її ролі у забезпеченні ефективності управління підприємством та підвищенні результативності праці персоналу. Науковці досліджують взаємозв'язок між стилем керівництва, рівнем мотивації працівників і результатами діяльності підприємства, визначають вплив внутрішнього середовища на стабільність трудових відносин і якість виконання виробничих завдань. У сучасних наукових працях значна увага приділяється ролі корпоративної культури у забезпеченні дисципліни праці, розвитку внутрішніх комунікацій та зниженні конфліктності у колективі. Дослідники наголошують, що рівень довіри між працівниками і керівництвом безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень та узгодженість виконання виробничих процесів. Разом із тим питання практичного вдосконалення корпоративної культури в умовах нестабільного економічного середовища потребують подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура визначає характер взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства, при чому саме від рівня узгодженості внутрішніх відносин залежить стабільність виконання виробничих завдань. Якщо на підприємстві підтримуються чіткі правила поведінки та взаємодії, працівники краще орієнтуються у своїх функціональних обов'язках, що позитивно впливає на дисципліну праці та результативність діяльності. Коли керівництво дотримується єдиних стандартів управління і демонструє послідовність у прийнятті рішень, знижується рівень невизначеності у колективі та підвищується рівень довіри до системи управління.

Управлінці дедалі частіше розглядають корпоративну культуру як інструмент регулювання соціальної динаміки всередині підприємства. Вона підтримує узгодженість дій працівників, сприяє взаємній довірі та атмосфері спільної відповідальності. За умови її високого рівня формується емоційна єдність команди, натхнення до досягнення колективних цілей. Внутрішня єдність допомагає компанії

адаптуватися до змін ринку без втрати ідентичності, зберігаючи стабільність системи управління.

Корпоративна культура реалізує комплекс соціальних, моральних і психологічних функцій, що забезпечують цілісність організації. Вона об'єднує людей навколо спільної мети, атмосферу взаємної довіри, задає етичні орієнтири та організовує стійку організаційну ідентичність. Її сутність полягає у єдності матеріального успіху і духовного розвитку персоналу. Там, де культура побудована на автентичних цінностях, організація перетворюється на спільноту, здатну до саморозвитку та тривалого існування.

Значний вплив на розвиток корпоративної культури має стиль керівництва, який визначає характер комунікації між керівниками та працівниками. За умов, коли управління ґрунтується виключно на адміністративному впливі, у колективі знижується рівень ініціативності та посилюється дистанція між працівниками і керівництвом. Якщо керівники підтримують відкриту взаємодію, працівники активніше беруть участь у вирішенні виробничих питань і відповідальніше ставляться до виконання поставлених завдань [1, с. 412].

Корпоративна культура впливає на рівень мотивації персоналу, при чому працівники більш зацікавлені у результатах роботи, коли відчують підтримку з боку керівництва та розуміють значення власної праці для підприємства. Визнання професійних досягнень, справедливе оцінювання результатів роботи та створення сприятливих умов праці зміцнюють лояльність персоналу і знижують рівень плинності кадрів. Коли система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, підвищується відповідальність працівників за результати діяльності [4, с. 358].

Важливе значення у формуванні корпоративної культури має система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує передачу інформації між структурними підрозділами та керівництвом підприємства. Якщо інформаційний обмін здійснюється своєчасно та без спотворень, зменшується кількість помилок у процесі виконання виробничих операцій. Регулярне проведення виробничих нарад, обговорення проблемних питань і залучення працівників до прийняття рішень покращують координацію роботи та підвищують рівень узгодженості дій персоналу. Розвиток командної роботи виступає одним із напрямів удосконалення корпоративної культури підприємства. Коли працівники взаємодіють у межах спільних виробничих завдань, покращується обмін практичним досвідом і підвищується швидкість виконання робіт. Узгодженість дій між працівниками різних підрозділів знижує ризик дублювання функцій та сприяє більш раціональному використанню трудових ресурсів. Підтримання командних принципів взаємодії зміцнює стабільність внутрішнього середовища підприємства [2, с. 300].

Таблиця 1. – Корпоративна культура як чинник ефективності управління підприємством

Складові корпоративної культури	Характеристика	Вплив на ефективність управління підприємством	Результат для підприємства
Корпоративні цінності	Формування спільних принципів, норм і переконань працівників	Забезпечує єдність управлінських рішень та поведінки персоналу	Підвищення згуртованості колективу
Організаційний клімат	Створення сприятливої атмосфери співпраці та взаємоповаги	Поліпшує внутрішні комунікації та взаємодію між працівниками	Зростання продуктивності праці
Мотивація персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищує зацікавленість працівників у результатах діяльності	Зниження плинності кадрів
Лідерство керівництва	Формування авторитету керівника та підтримка корпоративних принципів	Забезпечує ефективну координацію діяльності колективу	Підвищення результативності управління
Командна робота	Розвиток взаємодії між працівниками та підрозділами	Сприяє швидкому вирішенню виробничих завдань	Підвищення ефективності діяльності
Комунікаційна система	Організація ефективного обміну інформацією	Забезпечує оперативність управлінських рішень	Скорочення управлінських помилок

Адаптація персоналу	Інтеграція нових працівників у корпоративне середовище	Полегшує процес професійної адаптації	Зменшення витрат на навчання персоналу
Інноваційна культура	Підтримка творчості та впровадження нових ідей	Стимулює розвиток інноваційної діяльності	Підвищення конкурентоспроможності
Соціальна відповідальність	Дотримання етичних норм та підтримка працівників	Формує позитивний імідж підприємства	Зміцнення репутації підприємства
Корпоративні традиції	Підтримання спільних заходів і корпоративних заходів	Формує відданість працівників підприємству	Підвищення рівня лояльності персоналу

Корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень трудової дисципліни, при чому чітке визначення норм поведінки та правил виконання обов'язків забезпечує впорядкованість виробничих процесів. Якщо працівники розуміють наслідки порушення трудової дисципліни та дотримуються встановлених стандартів роботи, зменшується кількість виробничих помилок і порушень строків виконання завдань. Послідовність керівництва у контролі за дотриманням внутрішніх правил підтримує стабільність організації праці [3, с. 297].

Значна роль у розвитку корпоративної культури належить адаптації нових працівників, при чому від якості входження персоналу у трудовий колектив залежить швидкість засвоєння професійних обов'язків і рівень інтеграції у систему внутрішніх відносин. Якщо на підприємстві діє система наставництва та професійної підтримки, нові працівники швидше адаптуються до умов роботи та краще сприймають корпоративні цінності підприємства.

Позитивний вплив корпоративної культури проявляється у покращенні соціально-психологічного клімату підприємства. Коли працівники мають можливість відкрито висловлювати власні пропозиції та брати участь в обговоренні виробничих питань, знижується рівень напруженості у колективі та покращується взаєморозуміння між працівниками. Сприятлива робоча атмосфера підвищує рівень задоволеності працею і позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Висновки. Корпоративна культура виступає одним із визначальних чинників ефективності управління підприємством, при чому рівень її розвитку впливає на

результати діяльності персоналу, дисципліну праці, стабільність внутрішніх відносин і якість виконання виробничих завдань. Від узгодженості дій між працівниками та керівництвом залежить результативність управлінських рішень і здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування в умовах змін зовнішнього середовища. Проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення корпоративної культури через розвиток комунікації, підтримання командної роботи, удосконалення системи мотивації та залучення працівників до управлінських процесів позитивно впливає на продуктивність праці, рівень відповідальності персоналу та якість організації праці. Коли працівники розуміють цілі діяльності підприємства та дотримуються спільних норм взаємодії, підвищується ефективність виконання виробничих завдань і зміцнюється трудова дисципліна. Подальше вдосконалення корпоративної культури підприємств потребує системного поєднання управлінських, організаційних і соціальних механізмів впливу на персонал, при чому значна роль належить керівництву підприємства, яке визначає характер внутрішнього середовища та забезпечує підтримання стабільних трудових відносин. Розвиток корпоративної культури створює умови для підвищення ефективності управління підприємством і зміцнення його конкурентних позицій.

Література:

1. Боліла С.Ю. Репутаційний капітал корпоративної культури у відновленні та розвитку деокупованих територій. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 412-423.
2. Короткевич А. В. Корпоративна культура як основа репутаційного капіталу: методологія побудови, нові методи і форми впливу. *Маркетинг і маркетингові дослідження*. 2025. № 4. С. 300-311.
3. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес-інформ*. № 5. 2024. С. 297-303.
4. Селютін В.М., Боюнець Ю.О. Дослідження атрибутів корпоративної культури торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2022. Вип. 1 (15), ч. 2. С. 358-367.

«СУХІ ЗАКОНИ»: ДОСВІД США ТА РАДЯНСЬКОГО СОЮЗУ

“DRY LAWS”: THE EXPERIENCE OF THE UNITED STATES AND THE SOVIET UNION

Роман Яковенко,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та економіки, кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та економіки

Економіко-технологічного інституту імені
Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0000-0002-8103-8590

Анастасія Савіцька,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня

Економіко-технологічного інституту імені
Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

У статті проаналізовано причини, перебіг та наслідки впровадження офіційних заборон на виробництво, продаж та споживання алкогольних виробів у США та СРСР, що набули назви «сухий закон».

Ключові слова: «сухий закон», алкоголь, заборона, злочинність, податкові надходження.

The article analyzes the causes, implementation, and consequences of official bans on the production, sale, and consumption of alcoholic beverages in the United States and the Soviet Union, commonly known as “Prohibition.” The study examines the social, economic, and legal effects of anti-alcohol policies, as well as their impact on crime rates, public health, and government revenues.

Keywords: prohibition, alcohol, ban, crime, tax revenues.

У різні часи уряди намагалися не лише керувати економікою чи політикою, а й впливати на щоденне життя людей. Одним з найрадикальніших прикладів таких спроб стали «сухі закони» – офіційна заборона виробництва, продажу та споживання

алкоголю. Найбільш відомими в історії стали два випадки: у Сполучених Штатах Америки та в Радянському Союзі. Незважаючи на відмінності політичних систем і культури, мета була спільною – зменшити пияцтво, зміцнити здоров'я населення, підвищити працездатність та скоротити злочинність.

Однак, у дійсності, наслідки виявилися зовсім не такими, як очікували реформатори. Американський сухий закон (1920–1933) призвів до появи нелегальних барів, бурхливого розвитку мафії та масштабної контрабанди. У СРСР жорсткі антиалкогольні кампанії – спершу у 1914–1925 роках, а згодом у часи Михайла Горбачова у 1985–1987 роках – завершилися дефіцитом, зростанням самогеноваріння, економічними втратами та невдоволенням суспільства.

Порівняння цих двох прикладів показує, що навіть за різних умов і систем влади спроби повністю викоринити алкоголь мали схожі результати – розвиток тіньового ринку, зростання злочинності та падіння авторитету держави. Саме тому ця тема є важливою для аналізу, адже дозволяє зрозуміти, чому надмірний контроль над особистими звичками громадян часто призводить до зворотного ефекту.

Сухий закон у США – національна заборона на продаж, виробництво та транспортування алкоголю, яка діяла у США протягом 1920–1933 років. «Антисалунна ліга» та сільські протестанти з обох владних партій США очолювали так званий «Сухий» рух [1].

У Сполучених Штатах перші ідеї щодо заборони алкоголю з'явилися на хвилі релігійного відродження 1820–1830-х років. Це відродження надихало людей на моральне удосконалення (перфекціонізм), що включало не лише боротьбу з рабством (аболіціонізм), а й прагнення до тверезого способу життя [2].

Ще з 1800 року церкви почали пропагувати обітницю утримання від алкоголю. У 1808 році в Саратозі (штат Нью-Йорк) з'явилася перша організація тверезості. У 1813 році подібна організація виникла в Массачусетсі. До 1833 року в країні існувало вже понад 6000 товариств тверезості.

Перші законодавчі кроки:

- 1838 рік, Массачусетс – ухвалено закон, що забороняв продаж алкоголю у кількості менше, ніж 15 галонів (близько 56,78 л), але через два роки його скасували;
- 1846 рік, штат Мен – перший у США закон про заборону алкоголю на рівні штату. Він започаткував хвилю аналогічних законів у різних регіонах.

На початку XX століття рух за тверезість відродився. Лідером став Вейн Вілер, який сприяв ухваленню Вісімнадцятої поправки (причиною його антиалкогольної активності стало ушкодження п'яним селянином):

- Грудень 1917 року – поправку ухвалює Конгрес США;
- Січень 1919 року – її ратифікують три чверті штатів.

Конгрес доручив розробити механізм дотримання поправки. Це завдання очолив Ендрю Волстед, автор Закону Волстеда (Закон про національну заборону).

Закон був ухвалений попри вето президента Вудро Вільсона. У країні розпочався період, відомий як «сухий закон» [2].

Вісімнадцята поправка та Закон Волстеда не дали бажаних результатів. Натомість процвітали нелегальні ринки алкоголю, включно з бутлегерством, підпільними барами та винокурнями. Спиртне контрабандою завозили через канадський і мексиканський кордони та морськими шляхами з Багамських островів, Куби та французьких островів Сен-П'єр і Мікелон. Основним місцем передачі вантажів стало узбережжя біля Атлантик-Сіті, де діяла зона поза юрисдикцією США. Для перевезення використовували швидкі судна, які могли обігнати катери берегової охорони.

Загальний вплив сухого закону на суспільство є суперечливим і його важко визначити. Деякі дослідження показують, що споживання алкоголю суттєво скоротилося завдяки сухому закону, тоді як інші дослідження показують, що сухий закон не зменшив споживання алкоголю в довгостроковій перспективі. Американці, які хотіли продовжувати вживати алкоголь, знаходили лазівки в законах про сухий закон або використовували незаконні методи для отримання алкоголю, що призвело до появи чорних ринків та злочинних синдикатів, що займалися розповсюдженням алкоголю. Натомість, рівень цирозу печінки, алкогольного психозу та дитячої смертності знизився під час сухого закону.

Через відсутність єдиної національної статистики, зібраної про злочинність до 1930 року, важко зробити висновки про вплив сухого закону на злочинність на національному рівні. Підтримка сухого закону неухильно зменшувалася протягом усього його періоду, зокрема серед колишніх прихильників сухого закону.

Організована злочинність, гангстери (Аль Капоне та ін.) отримали величезні прибутки від «bootlegging» і контролювали мережу Speakeasies; корупція поліції та політиків значно зросла. Як приклад: суттєво зросли доходи Капоне та масштаби контролю над закладами. При цьому держава втратила суттєві податкові надходження від алкоголю; у період Великої депресії аргумент економічної вигоди від скасування (податки та нові робочі місця) став одним із ключових чинників повороту до економічного відновлення [3].

До соціокультурних ефектів впровадження сухого закону в США, на нашу думку, варто віднести:

- Speakeasy (blind pig або blind tiger): підпільні бари стали центрами соціального життя, де зустрічалися різні верстви населення. Для входу до такого закладу часто потрібен був пароль [4].
- Джаз і нічне життя: Speakeasies сприяли розвитку джазу та культури «Roaring Twenties», символізуючи свободу та експерименти молоді [5].
- Зміни для жінок: жінки отримали більше свободи – відвідували бари, танцювали, курили, що раніше вважалося неприйнятним.

- Мода і стиль: з'явився новий образ молоді – короткі сукні, зачіски «боб», коктейльні сукні; алкоголь маскували коктейлями.
- Гастрономія: популярними стали коктейлі з суміші спирту, соку чи сиропу, що стимулювало розвиток барного мистецтва.
- Домашня культура: заборона перемістила споживання алкоголю з дому до підпільних закладів, змінюючи соціальні взаємодії.
- Контркультура: Speakeasies стали символом бунту проти закону, формуючи нові субкультури та підживлюючи нелегальний бізнес [5].

Питання сухого закону відігравало важливу роль під час президентських виборів у США 1928 року, проте перемога Герберта Гувера над Елом Смітом забезпечила продовження того, що Гувер назвав «експериментом з благими намірами». Зі зростанням впливу Великої депресії та очевидною нездійсненністю виконання Закону Волстеда, сухий закон перестав бути актуальною політичною темою. У березні 1933 року, одразу після вступу на посаду, президент Франклін Д. Рузвельт підписав Закон Каллена-Гаррісона, який вніс зміни до Закону Волстеда та дозволив виробництво і продаж слабоалкогольного пива та вина (до 3,2% алкоголю). Через дев'ять місяців, 5 грудня 1933 року, сухий закон було офіційно скасовано на федеральному рівні шляхом ратифікації Двадцять першої поправки, хоча заборона могла залишатися на рівні окремих штатів і місцевих органів влади [2].

7 травня 1985 року ЦК КПРС ухвалив постанову «Про заходи з подолання пияцтва та алкоголізму». Вона передбачала скорочення виробництва алкоголю, обмеження продажу, а також збільшення ціни на спиртні напої. Контролювати це мали спеціальні комісії. Їх створили ще в 1972 році, але не використовували так потужно. На початку 1986 року в Україні діяло близько 40 тисяч таких комісій з більш, ніж 285 тисячами членів. Вони могли штрафувати порушників на 50 копійок, позбавляти премій, путівок у санаторії, тринадцятої зарплати чи переносити чергу на отримання житла.

У вересні 1985 року було створено так зване Міністерство тверезості та підвищено ціни на алкоголь до 25%. При цьому вартість деяких господарських товарів і продуктів знизилась. Змінився також і асортимент магазинів. Питання дозвілля також вирішили розв'язувати. З'явилося близько 2,5 тисяч нових спортивних об'єктів, таких як стадіони, лижні бази та басейни. Створювались любительські клуби, пункти прокату спортивного інвентарю, «Центри здоров'я» та молодіжні табори [6].

Перерахуємо базові заходи, що були вжиті владою в рамках антиалкогольної кампанії:

1. Заборонили продавати спиртне в усіх закладах торгівлі, громадського харчування (крім ресторанів), розміщених на вокзалах, аеропортах, на привокзальних територіях, поблизу промислових підприємств, навчальних та дитячих закладів, лікарень, санаторіїв, місць масового відпочинку.

2. Продаж спиртного здійснювався лише у спеціалізованих магазинах або у відокремлених відділах, секціях продовольчих магазинів.
3. Заборонено продаж спиртного особам, молодшим за 21 рік.
4. Продаж спиртного починався лише з 14.00.
5. Передбачалося щорічне скорочення виробництва спиртних напоїв.
6. Не допускалося, щоб у театри, кіно, на телебачення, радіо, до художніх творів потрапляли мотиви пропаганди випивки, застілля.
7. У той час було вирубано безліч виноградників, зокрема й на території України (тоді – УРСР).

Попри весь спротив алкоголізованого суспільства, кампанійщину і перекручення, ці заходи дали певні результати. За офіційними даними радянської статистики офіційне споживання алкоголю під час дії антиалкогольних заходів (1985–1988 роки) знизилося до 4,8 літра на душу населення. Від причин пов'язаних з алкоголем стало помирати на рік на 300 тисяч людей менше. Середня тривалість життя чоловіків зросла на 2,6 року і досягла 63 років. Народжуваність дітей збільшилася на 400–500 тисяч на рік. Виробництво легального спиртного знизилося з 806 мільйонів до 60 мільйонів літрів на рік. Звісно, зросло виробництво і споживання самогону та інших сурогатів, попри теж жорсткі заходи боротьби з цим явищем. Зросла відповідно і смертність від цих сурогатів.

Вже в 1985 році 100 тисяч людей було притягнуто до кримінальної відповідальності за самогоноваріння, в 1987 році – 500 тисяч. За даними міліції, 1987 року на самогоноваріння використали понад 1,5 мільйони тон цукру [7].

Відміна радянського досвіду від американського:

- Монополія держави: в імперській Росії, а потім і в СРСР держава часто мала монополію на виробництво та продаж спиртного – податковий дохід від цього був суттєвим. Тому заборона автоматично була по державній скарбниці, через це політика часто змінювалася відповідно до бюджетних потреб.
- Інструменти пропаганди: у СРСР широко використовували державну пропаганду (плакати, теле/радіо), масові кампанії і адміністративні заходи; у цьому відмінність від США, де більший акцент був на законодавчих нормах та приватних ініціативах.

Детальну характеристику та порівняння практики боротьби з легальним алкоголем в США та СРСР наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця «сухого закону» в США та СРСР

Критерій	США	Росія/СРСР
----------	-----	------------

Часові межі	1920-1933 рр. (прийняття 18-ї поправки, ратифікація 21-ї)	3 хвили: 1) 1914 (царство); 2) 1917-1925 (радянські заходи); 3) 1985-1988 (період правління М. Горбачова)
Юридичний зміст	Конституційна національна заборона + Volstead Act (федеральне виконання), місцеві варіації	1) імперські декрети; 2) радянські адміністративні накази/монополія; 3) комплекс адміністративних і цінових заходів
Мотиви	Моральні причини, Перша Світова війна (зерно, дисципліна), соціальні реформи	Військово-економічні – 1914 р., соціальні (здоров'я) та ідеологічні – 1980-ті рр.
Економічні наслідки	Втрата надходжень від податку на алкоголь; витрати на правозастосування; після відміни – зростання надходжень від податків на алкоголь	Суттєві втрати податкових надходжень в усі періоди; стимулювання самогоніваріння
Кримінальні та соціальні наслідки	Становлення та ріст організованої злочинності; Speakeasy-культура; зміни в громадських нормах	Зростання обсягів нелегального виробництва алкоголю; падіння якості напоїв та послаблення контролю за ними; тимчасове зниження споживання легального алкоголю під час кампаній
Виконання	Слабке фінансування; місцеві розбіжності; обхідні шляхи (ліки, еліксири); переповнення судів	Централізовані заходи, але погане виконання на місцях; зростання обсягів нелегального виробництва алкоголю
Політичні наслідки	Скасування через суспільний та економічний тиск; зміни в політичних альянсах	Впливали на соціально-політичну стабільність у 1914 та 1917 рр.; у 1980-х рр. – одна з причин суспільного невдоволення; економічні наслідки сприяли критиці державної політики; з'явився цілий прошарок масової культури, що критикував «сухий закон»

Джерело : складено авторами самостійно

Досвід США та Радянського Союзу показує, що спроби повністю заборонити алкоголь мали схожі наслідки, незважаючи на різні політичні та соціальні умови. В обох країнах заборона сприяла розвитку тіньової економіки, нелегального виробництва та споживання спиртного, а також змінила соціокультурні практики – від появи підпільних барів і коктейльної культури в США до масового самогоніваріння та дефіциту в СРСР.

Це доводить, що суворі обмеження особистих звичок громадян часто призводять до протилежного ефекту – зростання порушень закону та нелегальної діяльності. Водночас обидва приклади дають цінний урок щодо взаємозв'язку

державної політики та соціальної поведінки населення, показуючи, що будь-які радикальні заборони потребують продуманих заходів та урахування соціо-культурного контексту.

Література:

1. Сухий закон у США. *Bikinedія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сухий_закон_у_США (дата звернення: 16.04.2026).
2. Prohibition. Definition, History, Eighteenth Amendment, & Repeal. *Encyclopedia Britannica*. URL: https://www.britannica.com/event/Prohibition-United-States-history-1920-1933?utm_source (дата звернення: 16.04.2026).
3. Prohibition in the United States. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Prohibition_in_the_United_States?utm_source (дата звернення: 16.04.2026).
4. The Speakeasies of the 1920s. *Prohibition: An Interactive History*. URL: https://prohibition.themobmuseum.org/the-history/the-prohibition-underworld/the-speakeasies-of-the-1920s/?utm_source (дата звернення: 16.04.2026).
5. Speakeasies 1920s: A Fascinating Journey Through Jazz and Prohibition. *Jazz Observer*. URL: https://jazzobserver.com/speakeasies-1920s-a-fascinating-journey-through-jazz-and-prohibition/?utm_source (дата звернення: 16.04.2026).
6. Сухий закон у СРСР: тверезість, дефіцит і самогоноваріння. *Ukraine History*. URL: <https://ukraine-history.com/suhyj-zakon-u-srsr-tverezist-deficzyt-i-samogonovarinnya/> (дата звернення: 16.04.2026).
7. 30-річчя «сухого закону» в СРСР. Як все відбувалося. *СУСПІЛЬНИЙ КОРЕСПОНДЕНТ*. URL: <https://www.sknews.net/30-richchya-suhoho-zakonu-v-srsr-yak-vse-vidbuvalosya/> (дата звернення: 16.04.2026).

РОЗДІЛ IV

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

УДК 31.314

ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES ON THE ECONOMY OF
UKRAINE

Алла Тарасюк,

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,

Херсонський національний технічний
університет,

м. Херсон, Україна

Orcid ID: 0000-0001-7765-502X

У роботі вивчено вплив міграційних процесів економіку України в умовах продовження військового стану та загострення соціально-економічних проблем. Встановлено, що зовнішня міграція перетворилась у фундаментальну загрозу національній безпеці України, оскільки має місце процес не просто кількісного скорочення населення, а системне скорочення економічно активної категорії населення, дефіцит кадрів, який гальмує відновлення бізнесу, а в довготерміновій перспективі – втрату потенціалу необхідного для післявоєнної розбудови

економіки України. Вивчено закордонний досвід удосконалення міграційної політики з метою збереження та розвитку людського капіталу

Ключові слова: міграція, дефіцит кадрів, втрата трудового потенціалу, міграційна політика.

The continuation of martial law and the worsening of socio-economic problems have been identified. External migration has been shown to have transformed into a fundamental threat to Ukraine's national security, as it involves not only a quantitative population decline but also a systemic reduction of the economically active population, leading to labor shortages that hinder business recovery and, in the long term, the loss of potential necessary for the post-war reconstruction of Ukraine's economy. International experience in improving migration policy aimed at preserving and developing human capital has been analyzed.

Keywords: migration, labor shortage, loss of workforce potential, migration policy.

Постановка проблеми. Актуальність теми пояснюється тим, що міграція, з врахуванням викликів воєнного стану, загострення соціальних і економічних проблем на сьогодні, формує демографічну, економічну і політичну траєкторію України. Міграційні процеси значно ускладнюють планування і вимагають додаткових аналітичних досліджень та наукового осмислення і розробки практичних рішень як в період тривалої безпекової кризи, так і в період повоєнної розбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій дали змогу встановити, що проблеми міграції та її наслідків сьогодні досліджуються багатьма науковцями. Серед них Е. Равенштейн [3], Д. Массей, О. Лібанова, [1], О. Малиновська [2]. Загострення демографічної ситуації, політична і економічна нестабільність та невизначеність вказують на потребу продовжити дослідження в напрямку розробки дієвих механізмів зниження демографічних ризиків.

Метою роботи є аналіз соціально-економічних наслідків міграції для розвитку і повоєнної розбудови України. Дослідження світового досвіду вдосконалення державної міграційної політики. Розробка заходів спрямованих на повернення кваліфікованих та робітничих кадрів, з метою зменшення демографічних і економічних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення міграційних процесів України має важливе в контексті формування національної стратегії повоєнної розбудови, відновлення та демографічної безпеки. Останні роки стали періодом вимушених масштабних змін у мобільності населення.

Аналіз даних Державної служби статистики України констатує реальні втрати трудового потенціалу. На жаль має місце системний відтік населення з України.

Притому, значні втрати людського капіталу у 2017-2018 рр. можна пояснити відкриттям безвізового режиму з ЄС, котре прискорило відтік робочої сили.

Початок вторгнення спричинив міграційну кризу. У 2022 році мільйони громадян України вимушені були виїхати. І хоча в 2023 році деяка частина біженців повернулася, і надалі спостерігається тенденція виїзду значної кількості населення закордон.

Таким чином, зростає динаміка переміщення ядра працездатного населення України закордон.

Аналіз найбільш продуктивної вікової групи 25–54 роки, яка забезпечує основу виробничого потенціалу вказує на високі втрати саме в цій віковій групі. Статистика свідчить, що кількість вибулих у цій ключовій віковій групі зростає значно швидше, ніж кількість прибулих. У підсумку сальдо скорочується, що спричиняє втрати населення працездатного віку у масштабах країни. Втрата саме цієї категорії створює довгострокові ризики для відновлення економіки, оскільки заміщення таких кадрів потребує значного часу та інвестицій.

На жаль зовнішня міграція перетворилась у фундаментальну загрозу національній безпеці України, оскільки має місце процес не просто кількісного скорочення населення, а системне скорочення економічно активної категорії населення, дефіцит кадрів, який гальмує відновлення бізнесу, а в довготерміновій перспективі – втрату потенціалу необхідного для післявоєнної розбудови економіки України. Міграційна політика вимагає перегляду підходів до збереження та розвитку людського капіталу.

Особливо небезпечним в довготерміновій перспективі є вимушений виїзд за кордон жінок, які знаходяться у репродуктивному віці і дітей. Це створює ризик виникнення демографічної ями, ослаблює економіку України не лише скороченням обсягом національного виробництва сьогодні, але втратами економіки в майбутньому, оскільки діти будуть народжені, виростуть та соціалізуються не в Україні. Досвід свідчить, що чим довше триває війна, тим глибшою стає інтеграція українських громадян в Європейське суспільство, що перетворює тимчасовий прихисток на місце постійного проживання. Ризик таких втрат є найважчим наслідком для економіки України, руйнуючи основи ринку праці не тільки сьогодні, але і у майбутньому.

Проведений аналіз свідчить, що міграційна криза в Україні створила комплекс взаємопов'язаних проблем, вирішення яких потребує створення конкурентної моделі економіки, здатної успішно конкурувати в нових умовах невизначеності.

В умовах повномасштабної війни та критичного демографічного спаду, формування ефективної міграційної моделі для України стає питанням національної безпеки та виживання економіки. Світовий досвід показує, що для країни, яка інтегрується у світове господарство, першочерговим завданням є створення

конструктивної та раціонально збалансованої політики, що спирається на стратегічні орієнтири розвитку. Аналізуючи реалістичні сценарії для України, варто звернути увагу на досвід країн, що розвиваються, або країн з масовою еміграцією, які змогли перетворити відтік кадрів на інструмент розвитку.

Тож, щоб пом'якшити втрату людського капіталу, Україна має діяти щонайменше двома способами – створювати умови для повернення біженців і ефективно співпрацювати з громадянами за кордоном, залучаючи їх до відбудови країни. Досвід інших країн показує, що проактивна політика реінтеграції трудових мігрантів дійсно дає результати. Наприклад, Польща у 2008–2011 рр. запустила державну програму підтримки повернення до Польщі, в межах якої створили інформаційний портал, і провели кампанію «Masz Plan na powrót?». Ці заходи разом залучили понад 5 мільйонів відвідувань порталу, це дає розуміння що цільова аудиторія емігрантів існує. А від 2022 року діє податкова пільга «Ulga na powrót», яка звільняє реемігрантів від ПДФО до 85528 злотих на рік на термін до чотирьох років.

Литва зі свого боку зробила ставку на емоційне залучення та цифрові інструменти. Після здобуття незалежності уряд 2011 року запустив програму Kurk Lietuvai (Будуй Литву) для молодих фахівців з освітою за кордоном, а від 2012-го діє стратегія Global Lithuania з формуванням бази діаспори, проведенням кар'єрних ярмарків і підтримкою місцевих ініціатив реемігрантів. У 2024 році Міністерство соціального захисту Литви запустило інтерактивну платформу «Grižtu LT» (Я повертаюся у Литву) з онлайн-консультаціями з юридичних, податкових і соціальних питань та з картами якісних показників життя в регіонах. Як результат – вперше за роки незалежності 2019–2024рр. Литва отримала позитивний міграційний баланс – кількість іммігрантів перевищила чисельність емігрантів.

Післявоєнний досвід Боснії і Герцеговини дає ще один урок. Там 1992–1995 рр. масова евакуація дала змогу у перші роки після війни (1996–2002) за міжнародної координації відновити близько 200 тисяч житлових одиниць і повернути приблизно 1,1 мін людей додому. Цей етап був спрямований передусім на фізичне повернення через ремонт житла. Надалі, упродовж 2003–2010 років, міжнародні організації підтримували зайнятість, оформлення прав власності та соціальну реінтеграцію, а після 2010 року – сприяли розвитку мікропідприємств та відновленню сільського господарства.

Україні потрібна комплексна державна стратегія зі збалансованими інструментами і фінансуванням для відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримки як кваліфікованих спеціалістів, так і переселенців робочої спеціалізації.

Нажаль, війна триває, тому значна частина українців й надалі залишатиметься за кордоном. Це означає, що фокус політики має бути на підтримці діаспори на відстані: покращення консульських й адміністративних послуг для громадян за

кордоном, продовження політики цифровізації сервісів, активне стимулювання мігрантів до вкладів у військові облігації.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що на жаль зовнішня міграція перетворилась у фундаментальну загрозу національній безпеці України, оскільки має місце процес не просто кількісного скорочення населення, а системне скорочення економічно активної категорії населення, дефіцит кадрів, який гальмує відновлення бізнесу, а в довготерміновій перспективі – втрату потенціалу необхідного для післявоєнної розбудови економіки України. Міграційна політика вимагає перегляду підходів до збереження та розвитку людського капіталу.

Література:

1. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографія та соціальна економіка. 2018. № 2 (33). С. 11–26.
2. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : НІСД, 2018. 472 с.
3. Ravenstein E. G. The Laws of Migration. Journal of the Statistical Society of London. 1885. Т. 48, № 2. С. 167. URL: <https://doi.org/10.2307/2979181> (дата звер World Bank Group. Remittances to reach \$630 billion in 2022 with record flows into ukraine. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/05/11/remittances-to-reach-630-billion-in-2022-with-record-flows-into-ukraine> (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 338.24:330.34

**СТРАТЕГІЧНИЙ ВАКУУМ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:
ПРОБЛЕМА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**STRATEGIC VACUUM IN THE FORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY:
THE PROBLEM OF CHOOSING A TARGET DEVELOPMENT MODEL
UNDER CONDITIONS OF WARTIME TRANSFORMATION**

Наталія Шевчук,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнес-економіки та
підприємства Київського національного
економічного університету імені Вадима
Гетьмана, м. Київ, Україна

Orcid ID: 0000-0002-4223-3174

Досліджено проблему відсутності цільової моделі економіки України в умовах воєнної трансформації. Обґрунтовано, що домінування підходу повоєнного відновлення без стратегічного визначення параметрів майбутньої економічної системи формує стан стратегічного вакууму. Запропоновано концептуалізацію цільової моделі економіки як системоутворюючого орієнтира економічної політики та здійснено сценарний аналіз можливих траєкторій розвитку.

Ключові слова. Економіка України, цільова модель економіки, стратегічний вакуум, повоєнне відновлення, воєнна трансформація, людський капітал, економічна стратегія.

The study examines the problem of the absence of a target economic model for Ukraine in the context of wartime transformation. It is substantiated that the predominance of a post-war recovery approach without a strategic definition of the parameters of the future economic system creates a state of strategic vacuum, limiting the effectiveness of long-term economic policy and reducing the coherence of recovery efforts. The article conceptualizes the target economic model as a system-forming guideline for economic development and public policy, providing a framework for coordinating institutional reforms, investment priorities, and socio-economic objectives. A scenario analysis of possible development trajectories is conducted, taking into account the challenges of wartime conditions, demographic changes, human capital preservation, technological modernization, and integration into the global economic space. Particular attention is paid to the role of strategic

planning in ensuring sustainable economic growth, strengthening national resilience, and creating conditions for competitive development in the post-war period. The necessity of formulating a clearly defined target model as a prerequisite for effective economic transformation and recovery is emphasized.

Keywords: *Economy of Ukraine, target economic model, strategic vacuum, post-war recovery, wartime transformation, human capital, economic strategy.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України формується в умовах глибокої структурної кризи, спричиненої повномасштабною війною, яка призвела не лише до фізичного руйнування виробничих потужностей, інфраструктури та логістичних ланцюгів, але й до суттєвої трансформації ресурсної бази функціонування вітчизняної економіки. В цих умовах у науковому та прикладному дискурсі домінує проблематика повоєнного відновлення, яка переважно інтерпретується крізь призму мобілізації фінансових ресурсів, реалізації інфраструктурних проєктів та залучення міжнародної допомоги. Такий підхід, попри свою прикладну значущість, характеризується певною концептуальною обмеженістю, оскільки фокусується на відтворенні зруйнованих елементів економічної системи без належного осмислення параметрів її майбутньої конфігурації. Фактично відновлення розглядається як самодостатня ціль, тоді як питання про те, яку саме економіку формує Україна в умовах воєнної та повоєнної трансформації, залишається поза межами системного аналізу.

Такий стан речей формує ситуацію, яку доцільно охарактеризувати як стратегічний вакуум у формуванні економічного розвитку, за якого відсутність чітко визначеної цільової моделі економіки призводить до фрагментації управлінських рішень, розпорошення ресурсів та підміни стратегічного бачення сукупністю несистемних ініціатив. За цих умов навіть масштабні інвестиційні та відбудовчі програми не гарантують формування ефективної та стійкої економічної системи, оскільки не інтегровані в єдину логіку довгострокового розвитку. Особливої гостроти зазначена проблема набуває з огляду на глибокі трансформації людського потенціалу, що проявляються у демографічних втратах, міграційних процесах та зміні структури зайнятості. В результаті формується ситуація, за якої відновлення економіки відбувається за відсутності адекватної ресурсної бази для реалізації окремих моделей розвитку, що додатково ускладнює стратегічний вибір.

В такому контексті принципово важливим є зміщення акцентів із парадигми «відновлення» до парадигми формування цільової моделі економіки, яка має визначити структурні пріоритети, характер економічної спеціалізації, логіку використання ресурсів та напрями інституційних змін. Саме така постановка питання дозволяє перейти від реактивної політики подолання наслідків війни до проактивного формування траєкторії економічного розвитку. Таким чином,

актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання розриву між процесами повоєнного відновлення та відсутністю цілісного стратегічного бачення економіки України, що визначає потребу у концептуалізації підходів до вибору її цільової моделі в умовах воєнної трансформації.

Результати аналізу поточного дискурсу «відновлення vs стратегія». Сформований на сьогодні дискурс повоєнного відновлення економіки України має виразно прикладний характер і базується переважно на логіці ресурсного забезпечення та інфраструктурної реконструкції. У центрі уваги знаходяться питання залучення міжнародної фінансової допомоги, реалізації масштабних інвестиційних програм, відбудови критичної інфраструктури та стимулювання ділової активності. Такий підхід є об'єктивно обґрунтованим у короткостроковому вимірі, однак у своїй домінуючій формі він фактично зводить проблему економічного розвитку до сукупності проектних рішень.

Концептуальна обмеженість подібного підходу полягає в тому, що він відтворює логіку післякризового відновлення, характерну для відносно стабільних економічних систем, які зазнали тимчасових шоків, але зберегли свою структурну цілісність. У класичних прикладах повоєнної реконструкції, зокрема в країнах Західної Європи після другої світової війни, або в Японії, відновлення відбувалося на основі вже існуючих індустріальних моделей розвитку, що забезпечувало узгодженість між інвестиційними потоками та стратегічними пріоритетами. Відповідно, інструменти відбудови, включаючи план Маршалла, функціонували не як самодостатній механізм розвитку, а як засіб реалізації чітко визначеної економічної моделі. На відміну від зазначених прикладів, сучасна ситуація в Україні характеризується значно глибшим рівнем трансформації, який виходить за межі відновлення окремих елементів економічної системи. Йдеться не лише про фізичне руйнування активів, а про порушення структурних пропорцій, зміну географії економічної діяльності, втрату частини виробничого потенціалу та суттєве послаблення людського капіталу. За таких умов механічне перенесення логіки «відбудови» без її переосмислення в категоріях структурного вибору створює ризик консервації дисбалансів та закріплення неефективної моделі господарювання.

Додатковою проблемою є те, що проектно-орієнтований підхід до відновлення формує фрагментарну архітектуру економічної політики, в якій окремі ініціативи реалізуються без достатньої координації між собою. Відсутність інтегруючого стратегічного ядра призводить до ситуації, коли інвестиційні рішення приймаються ситуативно, під впливом доступності фінансування або донорських пріоритетів, а не на основі узгодженої моделі розвитку. В результаті формується ефект «проектної мозаїки», яка не трансформується у цілісну економічну систему. Історичний досвід свідчить, що подібна фрагментація є характерною ознакою країн, які не здійснили чіткого стратегічного вибору щодо власної економічної спеціалізації [1-2]. Натомість

успішні кейси трансформації, такі як країни Східної Азії, включаючи Південну Корею, демонструють, що саме наявність визначеної моделі (експортно-орієнтована індустріалізація) забезпечила концентрацію ресурсів, узгодженість політики та довгострокову динаміку зростання. В цих випадках інвестиції, інституційні реформи та освітня політика були підпорядковані єдиній стратегічній логіці, що принципово відрізняє їх від сучасного українського підходу.

Таким чином, домінуючий дискурс повоєнного відновлення в Україні, попри свою актуальність, не формує достатніх передумов для довгострокового економічного розвитку, оскільки не вирішує ключового питання щодо визначення цільової моделі економіки. За відсутності такого визначення відновлення ризикує трансформуватися у процес відтворення або навіть поглиблення структурної неефективності, що обмежує потенціал економічного зростання в середньо- та довгостроковій перспективі.

Концепція цільової моделі економіки. Логічним продовженням критики домінуючого підходу до повоєнного відновлення є необхідність переходу до концептуалізації економічного розвитку через категорію цільової моделі економіки, яка дозволяє подолати фрагментарність політики та забезпечити узгодженість стратегічних рішень. У загальному вигляді цільову модель економіки доцільно інтерпретувати як системно визначену конфігурацію економічної структури, що відображає домінуючі сектори, тип створення доданої вартості, характер економічної спеціалізації та логіку використання ресурсного потенціалу країни в довгостроковій перспективі. На відміну від сукупності окремих стратегічних документів або програм розвитку, цільова модель виступає інтегруючою рамкою, яка визначає спрямованість та узгодженість економічної політики.

Ключовою характеристикою цільової моделі є її здатність виконувати функцію системоутворюючого орієнтира, який задає параметри прийняття рішень на різних рівнях економічного управління. Так, вибір моделі безпосередньо впливає на:

- пріоритети інвестиційної політики (галузева концентрація ресурсів);
- характер інституційних трансформацій (регуляторна архітектура, стимули, правила гри);
- зміст та структуру освітньої системи (підготовка відповідного людського капіталу);
- напрями розвитку інноваційної та технологічної бази;
- формат інтеграції у міжнародний економічний простір.

Тобто, цільова модель економіки не є абстрактною теоретичною конструкцією, а виступає фундаментом стратегічної узгодженості, що забезпечує взаємопов'язаність економічних, соціальних та інституційних процесів.

Важливо підкреслити, що в умовах воєнної та повоєнної трансформації значення цільової моделі суттєво зростає, оскільки саме вона дозволяє перейти від

реактивної логіки відновлення до проактивного формування траєкторії розвитку. За відсутності такої моделі економічна політика неминуче набуває ситуативного характеру, а окремі рішення втрачають системний зв'язок між собою. Разом з тим формування цільової моделі економіки не може розглядатися як декларативний акт, оскільки вона повинна відповідати об'єктивним обмеженням розвитку, серед яких ключове місце займає стан людського капіталу, доступність ресурсів, інституційна спроможність та зовнішньоекономічні умови [3-5]. Це означає, що вибір моделі є не лише питанням стратегічних пріоритетів, але й результатом узгодження бажаного та можливого, що особливо актуалізується для України в умовах втрати частини економічного потенціалу.

В такому контексті принципово важливим є розмежування між відновленням як процесом відтворення функціонування економічної системи та формуванням цільової моделі як процесом визначення її майбутньої конфігурації. Саме змішування цих двох площин і формує стратегічну невизначеність, яка на сьогодні є однією з ключових характеристик економічного розвитку України. Отже, введення категорії цільової моделі економіки дозволяє переосмислити підходи до повоєнного відновлення, трансформуючи його з набору окремих заходів у складову цілісної стратегії розвитку. Це, в свою чергу, створює передумови для переходу до сценарного аналізу можливих траєкторій економічного розвитку України, що дозволяє оцінити наслідки вибору різних моделей та визначити їхню відповідність наявним ресурсним та інституційним обмеженням.

Сценарний аналіз моделей економіки України. Введення категорії цільової моделі економіки зумовлює необхідність переходу до аналізу альтернативних сценаріїв розвитку, кожен з яких формує відмінну логіку економічної динаміки, структуру виробництва та вимоги до ресурсного забезпечення. В контексті сучасних трансформацій доцільно виокремити декілька базових моделей, що можуть розглядатися як потенційні траєкторії розвитку економіки України:

сировинно-аграрна модель. Дана модель базується на використанні природно-ресурсного потенціалу країни та передбачає домінування аграрного сектору і первинної переробки у структурі економіки. Її ключовою характеристикою є відносно низький рівень доданої вартості при високій залежності від зовнішніх ринків збуту. Перевагою такого підходу є швидкість відновлення економічної активності за рахунок вже існуючих конкурентних переваг, а також відносно невисокі вимоги до складної індустріальної або технологічної бази. Водночас довгострокові наслідки реалізації цієї моделі пов'язані з консервацією сировинної спеціалізації, високою волатильністю доходів та обмеженим потенціалом економічного зростання. З позицій стратегічного розвитку ця модель не забезпечує формування стійкої економічної системи, оскільки не створює достатніх передумов для технологічного оновлення та підвищення продуктивності;

індустріально-виробнича модель. Індустріальна модель передбачає розвиток переробної промисловості та виробництва продукції з більш високою доданою вартістю. Відповідно економічне зростання базується на розширенні виробничого потенціалу та експортній орієнтації. Перевагою даного сценарію є здатність забезпечити структурну трансформацію економіки, зростання продуктивності праці та формування більш складної економічної структури. Історичний досвід індустріалізації, зокрема в країнах Східної Азії, демонструє, що саме така модель дозволяє досягти довгострокового економічного зростання за умови ефективної державної політики. Водночас реалізація індустріальної моделі в сучасних українських реаліях пов'язана з суттєвими обмеженнями, серед яких значні потреби у капітальних інвестиціях, дефіцит кваліфікованих кадрів та високі ризики, зумовлені воєнною невизначеністю. Це означає, що без цілеспрямованої концентрації ресурсів та інституційної підтримки дана модель може залишитися декларативною;

сервісно-інноваційна модель. Цей сценарій передбачає орієнтацію економіки на розвиток сектору послуг, зокрема інформаційних технологій, фінансових сервісів, креативних індустрій та інших видів діяльності, що формують високу додану вартість при відносно низькій матеріаломісткості. Перевагою цієї моделі є її гнучкість, менша залежність від фізичної інфраструктури та можливість інтеграції у глобальні ринки навіть за умов обмежених внутрішніх ресурсів. У випадку України додатковим фактором є наявність сформованого ІТ-сектору, який вже продемонстрував свою стійкість в умовах війни. Разом з тим дана модель має критичну залежність від людського капіталу, що в умовах масштабної міграції та демографічних втрат створює суттєві обмеження для її масштабування. Крім того, сервісно-інноваційна модель не здатна повністю замінити індустріальну базу економіки, що обмежує її як єдину домінуючу траєкторію розвитку;

воєнно-орієнтована (мобілізаційна) модель. Формування цієї моделі пояснюється тривалістю воєнного конфлікту та необхідністю підтримки обороноздатності країни. Вона передбачає концентрацію ресурсів у військово-промисловому комплексі, розвиток оборонних технологій та підпорядкування значної частини економічної діяльності потребам безпеки. Перевагою такого підходу є здатність швидко мобілізувати ресурси та забезпечити функціонування економіки в умовах війни. Водночас довгострокова домінація воєнно-орієнтованої моделі створює ризики витіснення цивільних секторів економіки, деформації структури виробництва та обмеження інноваційного розвитку поза межами оборонного комплексу. Крім того, дана модель є залежною від зовнішніх факторів, зокрема геополітичної ситуації, що робить її нестійкою як базову стратегічну траєкторію розвитку.

Результати проведеного аналізу свідчать, що жодна з розглянутих моделей не може бути реалізована у «чистому вигляді», а вибір цільової моделі економіки України фактично передбачає формування певної комбінації елементів різних

сценаріїв. Водночас принциповим є визначення домінуючої логіки розвитку, яка забезпечить узгодженість економічної політики та концентрацію ресурсів. Ключовим висновком є те, що вибір моделі економіки не є нейтральним рішенням, а визначає траєкторію розвитку країни, її місце у глобальній економіці та потенціал довгострокового зростання. За відсутності такого вибору економічна система ризикує формуватися стихійно під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що знижує ефективність використання ресурсів та обмежує можливості структурної трансформації.

Людський капітал як критичне обмеження вибору моделі економіки. Розглянуті сценарії розвитку економіки України дозволяють окреслити потенційні траєкторії її трансформації, однак їх практична реалізація визначається не лише стратегічними пріоритетами, а й системою обмежень, серед яких ключове місце займає стан людського капіталу. Саме цей фактор у сучасних умовах набуває визначального значення, оскільки виступає базою для функціонування будь-якої економічної моделі [4].

Повномасштабна війна спричинила глибокі деформації людського потенціалу, що проявляються у прямих демографічних втратах, масштабній зовнішній міграції, внутрішньому переміщенні населення та зміні структури зайнятості. Водночас ці процеси мають не лише кількісний, але й якісний вимір, пов'язаний із втратою або трансформацією професійних навичок, перериванням освітніх траєкторій та зниженням рівня відтворення кваліфікованої робочої сили. В результаті формується ситуація, за якої людський капітал перестає бути нейтральним ресурсом розвитку і перетворюється на обмежуючий фактор стратегічного вибору. Це означає, що не всі з розглянутих моделей економіки можуть бути реалізовані з однаковою ймовірністю, навіть за наявності фінансових ресурсів чи політичної волі.

Так, індустріально-виробнича модель, яка передбачає розвиток складних технологічних виробництв, потребує значної кількості кваліфікованих кадрів інженерного та технічного профілю, підготовка яких є довгостроковим процесом. За умов відтоку трудових ресурсів та структурних змін на ринку праці реалізація такого сценарію стикається з ризиком дефіциту людського капіталу, що може нівелювати ефективність навіть масштабних інвестицій. Сервісно-інноваційна модель, своєю чергою, критично залежить від наявності висококваліфікованих фахівців, здатних генерувати та комерціалізувати знання. Хоча Україна історично має сформований потенціал у сфері інформаційних технологій, його подальший розвиток безпосередньо пов'язаний із збереженням та відтворенням відповідного людського ресурсу, що в умовах глобальної мобільності праці стає все більш складним завданням. Навіть сировинно-аграрна модель, яка традиційно вважається менш вимогливою до рівня кваліфікації, в сучасних умовах передбачає використання високотехнологічних рішень у сфері агровиробництва, що також формує попит на

компетентний персонал. Таким чином, деградація людського капіталу обмежує не лише високотехнологічні, але й базові сценарії розвитку. Окремої уваги заслуговує воєнно-орієнтована модель, де відбувається перерозподіл людських ресурсів на користь секторів безпеки та оборони. Хоча такий перерозподіл є об'єктивно необхідним у короткостроковій перспективі, його довгострокові наслідки можуть проявлятися у звуженні цивільного сектору економіки та поглибленні дисбалансів на ринку праці.

У цьому контексті принципово важливим є усвідомлення того, що людський капітал не лише обмежує вибір моделі економіки, але й сам формується під впливом цього вибору. Освітня система, професійна підготовка, міграційна політика та інституційні умови функціонування ринку праці повинні бути узгоджені з обраною цільовою моделлю, що підкреслює взаємозалежність стратегічного бачення та ресурсної бази розвитку. Отже, в умовах сучасних трансформацій людський капітал виступає ключовим фактором, який визначає реалістичність реалізації тих чи інших сценаріїв економічного розвитку України. Ігнорування цього аспекту в процесі формування економічної стратегії створює ризик вибору моделей, які не мають достатнього ресурсного забезпечення, що в кінцевому підсумку може призвести до поглиблення структурної кризи.

Висновок. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що домінуючий в Україні підхід до повоєнного відновлення економіки сформований у логіці реакції на наслідки кризи, а не у площині стратегічного формування майбутньої соціально-економічної системи. Фокус на інвестиціях, інфраструктурних проєктах та міжнародній допомозі, попри свою беззаперечну важливість, не компенсує відсутності цілісного бачення параметрів економіки, яка має бути сформована в результаті цих процесів. Ключовою проблемою сучасного етапу розвитку є стратегічний вакуум, що проявляється у відсутності визначеної цільової моделі економіки. У таких умовах економічна політика набуває фрагментарного характеру, а відновлення трансформується у сукупність несистемних рішень, які не інтегруються в єдину логіку довгострокового розвитку. Це створює ризик не лише неефективного використання ресурсів, але й закріплення структурних диспропорцій, що історично обмежували економічне зростання.

Запропонований підхід, заснований на введенні категорії цільової моделі економіки та її сценарного аналізу, дозволяє змістити акцент із відтворення зруйнованої економічної системи на формування її нової конфігурації. При цьому принципово важливим є розуміння того, що вибір моделі не є технічним або нейтральним рішенням, а визначає характер економічної спеціалізації, структуру зайнятості, напрям інституційних змін та місце країни у глобальній економіці. Водночас проведений аналіз засвідчив, що реалізація будь-якої моделі розвитку обмежується станом людського капіталу, який в умовах війни зазнав суттєвих втрат та

трансформацій. Це означає, що стратегічний вибір повинен здійснюватися з урахуванням не лише бажаних параметрів економіки, але й реальних можливостей їх забезпечення, що додатково підвищує значення узгодженості економічної, освітньої та соціальної політики.

В підсумку варто наголосити, що відновлення економіки без визначення її цільової моделі не лише знижує ефективність поточних кроків, але й формує передумови для відтворення неефективної структури господарства у майбутньому. За таких умов принципово необхідним є перехід від парадигми «відновлення будь-якою ціною» до парадигми свідомого стратегічного вибору, в межах якої економічна політика набуває системного характеру та орієнтується на довгостроковий розвиток. Таким чином, вирішення завдання повоєнного відновлення економіки України неможливе без попереднього визначення її цільової моделі, яка має стати базовим орієнтиром для формування узгодженої, ефективної та стійкої соціально-економічної системи.

Література:

1. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Cambridge, Mass. : John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004. 57 p.
2. Chang H.-J. Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective. London : Anthem Press, 2002. 187 p.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Hausmann R., Rodrik D., Velasco A. Growth Diagnostics. Cambridge, Mass. : John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005. 35 p.
5. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Business, 2012. 529 p.

УДК: 658.012.1:004.8

ПЛАТІЖНІ КАРТКИ ТА РОЗВИТОК КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

PAYMENT CARDS AND THE DEVELOPMENT OF THE CARD BUSINESS IN UKRAINE

Даріна Гаїрбекова,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини Університету
«Україна», м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У цій статті досліджується сучасний стан та перспективи розвитку ринку платіжних карток в Україні. Особлива увага приділяється стійкості банківської системи в умовах воєнного стану, переходу до безготівкових розрахунків (Cashless economy) та впровадженню інноваційних технологій, таких як безконтактні платежі та токенизація. Дослідження підкреслюють роль Національного банку України у забезпеченні безперебійності розрахунків.

Ключові слова: платіжні картки; картковий бізнес; безготівкові розрахунки; NFC-технології; фінтех; банківська система.

This article examines the current state and development prospects of the payment card market in Ukraine. Particular attention is paid to the resilience of the banking system under martial law conditions, the transition to a cashless economy, and the implementation of innovative technologies such as contactless payments and tokenization. The study emphasizes the role of the National Bank of Ukraine in ensuring the continuity and reliability of payment transactions.

Keywords: payment cards; card business; cashless payments; NFC technologies; fintech;

banking system.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної агресії банківська система України продемонструвала надзвичайну адаптивність. Платіжні картки стали інструментом розрахунків і засобом забезпечення фінансової інклюзії для внутрішньо переміщених осіб та інструментом отримання міжнародної допомоги. Попри виклики (блекаути, кібератаки), обсяг безготівкових операцій продовжує зростати, що потребує детального аналізу факторів, які стимулюють цей розвиток.

Мета роботи – аналіз тенденцій розвитку карткового бізнесу в Україні, оцінка впливу цифрових технологій на структуру платіжного ринку та визначення перспективних напрямів трансформації карткових продуктів у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Розвиток національної платіжної системи «ПРОСТІР». Важливим елементом фінансового суверенітету України є власна платіжна система «ПРОСТІР». В умовах воєнного стану вона виступає як альтернативний та резервний канал для здійснення карткових операцій всередині країни, що дозволяє забезпечити безперебійність виплат навіть у разі обмеження роботи міжнародних платіжних систем. Як і у випадку з міжнародною фінансовою допомогою, де наголошується на прозорості та ефективності використання ресурсів, національна система карткових розрахунків забезпечує контроль за внутрішніми грошовими потоками та стабільність роздрібного сектору.

Впровадження ШІ та антифрод-систем. Сучасний картковий бізнес неможливий без інтеграції технологій штучного інтелекту. ШІ є чинником стимулювання економічного зростання, і у банківській сфері це проявляється найяскравіше через Fraud Monitoring, автоматизований аналіз мільйонів транзакцій за секунду для виявлення підозрілих операцій. Кредитний скоринг, використання ШІ для миттєвого визначення лімітів по кредитних картках на основі поведінкових факторів клієнта. Чат-боти та підтримка, автоматизація клієнтського сервісу, що дозволяє банкам працювати в режимі 24/7 навіть у кризових умовах [1, с. 26].

Фінансова інклюзія та цифровізація допомоги. Під час широкомасштабної агресії роль платіжних карток вийшла за межі звичайних розрахунків. Завдяки високому рівню розвитку карткових технологій, Україна змогла оперативно реалізувати:

1. Виплату міжнародних грантів, кошти від міжнародних організацій (ООН, Червоний Хрест) зараховуються безпосередньо на карткові рахунки постраждалих громадян, що забезпечує швидкість та прозорість процесу.

2. Електронні сертифікати «єВідновлення», використання спеціалізованих карток для фінансування ремонту житла, що гарантує цільове використання коштів, про важливість якого йдеться у стратегіях відбудови інфраструктури [3, с. 67].

Український ринок платіжних карток характеризується високим рівнем проникнення інновацій. За даними НБУ, частка безготівкових розрахунків за обсягом

операцій з картками стабільно перевищує 90%. Основними драйверами росту є:

- популяризація токенизованих карток (Apple Pay, Google Pay);
- розвиток необанків, що пропонують виключно цифровий клієнтський досвід;
- державні програми підтримки (наприклад, «Підтримка»), що реалізуються через карткові рахунки [5, с. 120].

Подібно до того, як міжнародна допомога зміцнює економічний фундамент, цифровізація платіжного сектору забезпечує прозорість фінансових потоків та знижує частку тіньової економіки.

Таблиця 1. – Порівняльна характеристика типів платіжних карток на ринку України

Тип картки	Технологічна особливість	Переваги для користувача	Рівень безпеки
Магнітна	Традиційна стрічка	Низька вартість випуску	Низький (ризик скімінгу)
Чипова (EMV)	Вбудований мікропроцесор	Захист від копіювання	Високий
Безконтактна (NFC)	Радіочастотна ідентифікація	Швидкість оплати одним дотиком	Високий (криптографія)
Цифрова (Digital)	Відсутність фізичного носія	Миттєвий випуск у смартфоні	Максимальний (токенізація)

Таблиця 2. – Фактори впливу на розвиток карткового бізнесу під час воєнного стану

№	Фактор	Вплив на бізнес	Приклад реалізації
1	Резильєнтність систем	Забезпечення роботи 24/7 попри відключення світла	Проект «Power Banking»
2	Соціальна функція	Виплата допомоги ВПО та міжнародних грантів	Картки для виплат від ООН/WFP
3	Е-комерція	Зростання онлайн-покупок та сервісів доставки	Інтеграція платежів у мобільні додатки

Недоліки використання платіжних карток також існують, проте вони значно менші за переваги. Впровадження карткових інновацій банками потребує постійного оновлення програмного забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу та додаткових витрат на придбання та обслуговування обладнання для безготівкових розрахунків. Для власників карток основними негативними сторонами є витрати, пов'язані з їхнім використанням (комісійні збори) та ризик карткового шахрайства [2, с. 22].

Протягом останніх років в Україні відбулися суттєві трансформації у сфері ринку платіжних карток. Банківські установи дедалі активніше переорієнтовуються на надання дистанційних електронних послуг, у межах яких платіжні картки посідають провідне місце. Вагомий етап розвитку цього сегмента розпочався після того, як окремі українські банки отримали статус «Principal Member» міжнародної платіжної системи VISA International, що суттєво розширило їх можливості у сфері карткового бізнесу [4, с. 101].

В Україні спостерігається стійка тенденція до зростання кількості безготівкових операцій та розширення сфери використання платіжних карток. За даними Національного банку України, у I кварталі 2025 року кількість операцій із використанням платіжних карток становила понад 2,19 млрд операцій на суму 1,65 трлн грн. [3, с. 67].

Особливо швидко зростає частка безготівкових розрахунків. У першому півріччі 2025 року частка безготівкових операцій досягла 95,3 % за кількістю та 65,3 % за сумою всіх операцій із картками, що свідчить про поступове скорочення використання готівки та активне впровадження цифрових фінансових технологій.

Значний вплив на розвиток карткового ринку справило поширення мобільних платежів та токенизації. Кількість токенизованих карток у 2025 році зростає до 17,8 млн одиниць, а майже кожна третя активна картка в Україні є токенизованою. Це демонструє високий рівень адаптації населення до сучасних цифрових сервісів.

Лідуючі позиції на ринку карткових послуг займають ПриватБанк, Ощадбанк та Універсал Банк (моно). За даними НБУ, у 2025 році кількість активних карток в Україні перевищила 59 млн одиниць [3, с. 69].

Розвиток карткового бізнесу в Україні відбувається під впливом цифровізації банківської діяльності та активного впровадження фінансових технологій. Одним із ключових напрямів є розширення системи дистанційного банківського обслуговування. Мобільні застосунки банків забезпечують клієнтам можливість здійснювати платежі, перекази, відкривати депозити та оформлювати кредити без відвідування банківських відділень.

Суттєвого розвитку набув інтернет-еквайринг, що пов'язано зі стрімким зростанням електронної комерції. У 2025 році українці здійснили понад 1,2 млрд платежів картками в мережі Інтернет на суму майже 770 млрд грн. та підтверджує

активне поширення онлайн-торгівлі та цифрових способів оплати [3, с. 68]

Важливим напрямом розвитку є впровадження безконтактних технологій оплати. Використання NFC-технологій дозволяє здійснювати платежі за допомогою смартфонів, смарт-годинників та інших електронних пристроїв. Такі технології сприяють підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і рівня безпеки платіжних операцій.

Зростає роль фінансових технологічних компаній та необанків, які активно конкурують із традиційними банківськими установами. Вони пропонують клієнтам спрощені процедури обслуговування, миттєві перекази коштів та персоналізовані фінансові продукти.

Попри позитивну динаміку розвитку, картковий бізнес в Україні стикається з рядом проблем. Однією з основних є кіберзлочинність та шахрайство у сфері електронних платежів. Поширення фішингових схем, несанкціонованого доступу до рахунків та витоку персональних даних потребує постійного вдосконалення систем захисту інформації.

Актуальною проблемою залишається фінансовий моніторинг операцій із платіжними картками. Банки посилюють контроль за підозрілими транзакціями та ризиковими операціями відповідно до вимог фінансового законодавства. Суттєвий вплив на функціонування платіжної інфраструктури мають воєнні ризики та кібератаки на фінансовий сектор. У цих умовах особливе значення має забезпечення безперервності роботи банківських систем та резервування каналів зв'язку.

Проблемою залишається нерівномірний рівень розвитку платіжної інфраструктури між містами та сільськими територіями. У віддалених регіонах усе ще спостерігається недостатня кількість POS-терміналів та обмежений доступ до сучасних банківських сервісів.

Подальший розвиток карткового бізнесу в Україні буде пов'язаний із поглибленням цифровізації фінансових послуг та інтеграцією інноваційних технологій. Перспективними напрямками виступають розвиток відкритого банкінгу, впровадження штучного інтелекту у сфері платіжних сервісів та використання біометричної ідентифікації клієнтів.

Значний потенціал має розвиток цифрових валют центральних банків та інтеграція платіжних сервісів із державними цифровими платформами. Це сприятиме підвищенню швидкості фінансових операцій і зниженню транзакційних витрат. Очікується подальше скорочення частки готівкових розрахунків та зростання популярності мобільних і віртуальних платіжних інструментів. Важливим завданням залишається підвищення фінансової грамотності населення та забезпечення належного рівня кібербезпеки.

Банківські установи, які першими розпочали діяльність на вітчизняному ринку платіжних карток та зберігають лідируючі позиції й сьогодні, сформували високий

рівень конкуренції для нових учасників ринку. У зв'язку з цим інші банки, прагнучи посилити власні позиції або повернути втрачену частку ринку, змушені здійснювати значні вкладення у розвиток технологічної інфраструктури, цифрових сервісів та маркетингове просування своїх продуктів. Яскравим прикладом ефективної реалізації такої стратегії є діяльність Монобанку, який зміг успішно закріпитися на ринку завдяки сучасним цифровим рішенням та активній рекламній підтримці.

Висновки. Розвиток карткового бізнесу в Україні пройшов шлях від простого інструменту зняття готівки до складної екосистеми цифрових послуг. Основними результатами дослідження є:

1. Платіжні картки стали ключовим елементом фінансової стабільності держави.
2. Україна входить до лідерів Європи за темпами впровадження безконтактних платежів.
3. Майбутнє ринку полягає у подальшій «дематеріалізації» карток (перехід на Digital-first моделі) та інтеграції з державними цифровими сервісами.

Як зазначається у дослідженнях щодо відновлення економіки, ефективність будь-яких інвестицій залежить від прозорості та належного управління. Картковий бізнес є технічним фундаментом, який забезпечує цю прозорість у фінансовому секторі.

Література:

1. Богдан Т.П. Міжнародна фінансова допомога для України: обсяги і напрями використання. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 26-45.
2. Гладких Д.М. Трансформація банківських операцій в умовах цифровізації фінансового сектору. *Фінансовий простір*. № 3. 2024. С. 22-29.
3. Іщук Л.І. Сучасні тенденції розвитку платіжних карток в Україні. *Фінанси України*. № 9. 2025. С. 67-75.
4. Корецька Н.І. Платіжні картки як інструмент розвитку безготівкових розрахунків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 2. 2019. С. 101-106.
5. Чайковський Я.І. Використання платіжних карток як інноваційного інструменту розрахунків. *Світ фінансів*. № 4. 2025. С. 120-127.

УДК: 658.012.1:004.8

СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ФАКТОР СТИМУЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОПИТУ В УКРАЇНІ

CONSUMER LENDING AS A FACTOR IN STIMULATING DOMESTIC DEMAND IN UKRAINE

Дарина Голубець,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини Університету
«Україна», м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті досліджено теоретичні засади функціонування механізму споживчого кредитування в контексті його стимулюючого впливу на внутрішній попит в Україні. Проаналізовано дуалістичну природу споживчого кредиту, котра полягає в його здатності одночасно виступати драйвером короткострокового економічного пожвавлення та потенційним генератором макрофінансових дисбалансів. Визначено ключові канали трансмісії, через які розширення доступу домогосподарств до позикових ресурсів конвертується у зростання агрегованого споживання.

Ключові слова: споживче кредитування, внутрішній попит, домогосподарства, фінансова інклюзія, кредитний ризик, монетарна трансмісія, платоспроможність.

The article investigates the theoretical and applied principles of the consumer lending mechanism in the context of its stimulating effect on domestic demand in Ukraine. The dual nature of consumer credit is analyzed, which consists in its ability to simultaneously act as a driver of short-term economic recovery and a potential generator of macro-financial imbalances. The key transmission channels through which the expansion of household access to borrowed resources is

converted into aggregate consumption growth are identified.

Keywords: *consumer lending, domestic demand, households, financial inclusion, credit risk, monetary transmission, solvency.*

Актуальність теми роботи. Функціонування національної економіки в умовах триваючого воєнного конфлікту висуває на перший план потребу в пошуку ендогенних джерел макроекономічної стабілізації, серед яких стимулювання внутрішнього попиту набуває критичного значення. Споживче кредитування, виступаючи інструментом перерозподілу фінансових потоків у часовому континуумі, дозволяє мінімізувати розрив між поточними доходами населення та бажаним рівнем споживання, що є особливо релевантним у період зниження реальної заробітної плати. Актуальність проблематики посилюється необхідністю імплементації європейських стандартів відповідального кредитування, зокрема положень Нової Директиви ЄС, в українське правове поле, що вимагає комплексного наукового осмислення трансформації кредитних відносин.

Мета роботи полягає у визначенні концептуальних засад впливу споживчого кредитування на агрегований внутрішній попит шляхом ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між експансією роздрібного кредитного портфеля банківських та небанківських установ і динамікою кінцевих споживчих витрат домогосподарств в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичний фундамент дослідження впливу кредитної активності на сукупний попит закладено у працях зарубіжних економістів, зокрема Айкмана Д., Буша О. та Тейлора А., котрі на значному емпіричному масиві довели каузальний вплив відсоткових ставок та макропруденційних кредитних обмежень на ділову активність [8]. У вітчизняному науковому дискурсі правові аспекти дострокового повернення споживчого кредиту глибоко опрацьовано Бабаскіним А.Ю., який фокусується на дисбалансі прав кредитора та позичальника [1]. Дослідженню трансформації поведінки фінансових установ у кризових умовах присвячено роботу Волкової Н.І. та Статкевич Г.В., де емпірично підтверджено згортання кредитної пропозиції під впливом шоків невизначеності [2]. Роль державних банків як провідників проциклічної політики у стимулюванні національної економіки розкрито Касич А.О., Підкуйко О.О. та Коротенковою І.М. [3]. Безпосередній зв'язок банківського кредитування з фінансово-інвестиційним механізмом розвитку підприємництва, що опосередковано впливає на доходи та попит населення, досліджено у статті Коваленко В.В. і Радової Н.В. [4]. Проблемні вузли юридичної техніки укладання кредитних договорів, що створюють бар'єри для захисту прав споживачів, систематизовано Кочиною О.С. та Баштовою М.В. [5]. Специфіку функціонування небанківських фінансових установ в умовах воєнного стану та їхню роль у збереженні фінансової інклюдії вивчали Кужелєв М.О. та Стабіас С.М. [6]. Компаративний аналіз європейських норм відповідального

кредитування на цифровому ринку проведено Чередниченко О.О., яка акцентує на необхідності адаптації *acquis communautaire* до українських реалій [7].

Виклад основного матеріалу. Феномен споживчого кредитування як економічної категорії доцільно розглядати крізь призму мультиплікативного ефекту, що виникає внаслідок трансформації заощаджень у поточне споживання. Механізм стимулювання сукупного попиту через кредитування фізичних осіб базується на фундаментальному кейнсіанському постулаті про граничну схильність до споживання. В умовах стагнації реальних доходів населення, яка в Україні поглиблюється безпековими ризиками, позикові кошти виконують функцію компенсаторного буфера, дозволяючи утримувати рівень споживання від критичного падіння. Дослідження Волкової Н.І. та Статкевич Г.В. [2] переконливо доводять, що навіть в умовах загального стиснення кредитного ринку зберігається стійкий попит на короткострокові споживчі позики, що свідчить про значний розрив між базовими потребами домогосподарств та їхнім поточним фінансовим забезпеченням. Саме цей розрив формує економічний базис для використання кредитного важеля як інструменту підтримки платоспроможного попиту.

Таблиця 1. – Трансмісійні канали впливу споживчого кредитування на внутрішній попит

Канал впливу	Механізм дії	Кінцевий макроекономічний ефект
Прямий ефект доходу	Домогосподарства отримують позикові кошти для фінансування придбання товарів тривалого користування	Безпосереднє збільшення компоненти «С» (споживання) у структурі ВВП
Непрямий виробничий ефект	Зростання роздрібного товарообігу генерує імпульс для національних виробників, які нарощують випуск продукції	Формування похідного інвестиційного попиту, замикання кругообігу капіталу
Інституційний ефект	Небанківські фінансові установи заповнюють ніші, недоступні для класичного банкінгу, залучаючи до обороту кошти виключених верств населення	Підвищення рівня фінансової інклюзії, розширення бази платоспроможного попиту

Аналіз трансмісійних каналів впливу споживчого кредитування на макроекономічну динаміку дозволяє виокремити щонайменше три ключові напрями. По-перше, прямий ефект доходу, коли домогосподарства отримують

можливість фінансувати придбання товарів тривалого користування, що безпосередньо збільшує компоненту С у структурі ВВП. По-друге, непрямий ефект через стимулювання виробництва: зростання роздрібного товарообігу генерує імпульс для національних виробників, які, своєю чергою, нарощують випуск та формують похідний інвестиційний попит. Як зазначають Коваленко В.В. та Радова Н.В. [4], банківський кредит виступає каталізатором, що запускає ланцюгову реакцію від споживання до виробництва, замикаючи кругообіг капіталу. По-третє, інституційний ефект, пов'язаний із підвищенням рівня фінансової інклюзії. Діяльність небанківських фінансових установ, проаналізована Кужелевим М.О. та Стабіасом С.М. [6], доводить, що сегмент мікрофінансування заповнює ті ніші, які залишаються недоступними для класичного банкінгу через завищені вимоги до платоспроможності клієнтів, тим самим залучаючи до економічного обороту кошти тих верств населення, які раніше були виключені з активної споживчої поведінки.

Втім, було б науково некоректно обмежуватися виключно позитивістською оцінкою ролі споживчого кредитування у відриві від аналізу супутніх ризиків та інституційних обмежень. Діалектика проблеми полягає в тому, що непомірне стимулювання попиту кредитними методами без відповідного зростання продуктивності праці та реальних доходів неминуче призводить до формування «бульбашок» та накопичення системних ризиків. Дослідження Айкмана Д. та співавторів [8] на прикладі британської економіки демонструє, що контроль за кредитною експансією є не менш важливим, ніж власне монетарне стимулювання, оскільки дерегуляція споживчого сектору здатна провокувати боргові кризи. В українських реаліях вагомим гальмівним чинником виступає не лише макроекономічна невизначеність, а й недосконалість правового регулювання. Бабаскін А.Ю. [1] слушно підкреслює диспропорцію між правами позичальника та кредитора, коли механізми дострокового повернення кредиту не забезпечують адекватного захисту фінансових установ, що змушує останні закладати підвищені премії за ризик у номінальну відсоткову ставку. Відповідно, ціна кредитних ресурсів для кінцевого споживача зростає до рівня, котрий нівелює стимулюючий ефект.

Нестабільність правової архітектури, висвітлена Кочиною О.С. та Баштовою М.В. [5], створює додаткові трансакційні витрати, які гальмують розвиток кредитних відносин. Проблемні аспекти укладення кредитних договорів, зокрема нечіткість формулювань щодо істотних умов та відповідальності сторін, генерують юридичну ентропію, яка підвищує вартість фондування та зменшує обсяг вільного капіталу, доступного для кредитування. Водночас євроінтеграційний вектор, проаналізований Чередниченко О.О. [7], вимагає імплементації підходів відповідального кредитування. Нова Директива ЄС про споживчі кредити зміщує фокус регулятора з формального дотримання процедур на реальну оцінку кредитоспроможності позичальника, що в довгостроковій перспективі має сприяти оздоровленню

кредитного портфеля. Проте в короткостроковому горизонті надміру жорстка імплементація європейських стандартів без урахування вітчизняної специфіки (значна частка тіньових доходів, неможливість верифікації реального фінансового стану) може призвести не до захисту прав споживача, а до різкого звуження кредитної пропозиції та витіснення значної частини позичальників у нерегульований сектор. Діяльність державних банків у цьому контексті, як показують Касич А.О. та інші [3], мусить відігравати антициклічну роль, виступаючи стабілізатором кредитного ринку у моменти, коли приватний капітал демонструє надмірну втечу від ризиків.

Таблиця 2. – Системні суперечності розвитку споживчого кредитування в Україні

Сфера дисбалансу	Зміст проблеми	Наслідки для стимулювання попиту
Економічна	Високий незадоволений попит на позикові ресурси за браком реальних доходів населення та завищених відсоткових ставок через премію за ризик	Попит і пропозиція балансують на аномально низькому рівні, виникає «провал ринку»
Правова	Диспропорція прав кредитора та позичальника; нечіткість умов кредитних договорів щодо відповідальності сторін	Зростання трансакційних витрат, зменшення обсягу вільного капіталу для кредитування
Регуляторна	Необхідність імплементації жорстких європейських стандартів (Нова Директива ЄС) без урахування тіньових доходів населення	Ризик різкого звуження кредитної пропозиції та витіснення позичальників у нерегульований сектор

Отже, синтез теоретичних концепцій та емпіричних даних дає підстави стверджувати, що потенціал споживчого кредитування як драйвера внутрішнього попиту в Україні реалізований далеко не повністю, стримується комплексом системних суперечностей. З одного боку, існує об'єктивний незадоволений попит населення на позикові ресурси, обумовлений падінням реальних доходів та потребою у підтримці мінімально прийнятного стандарту життя. З іншого боку, фінансовий сектор, перебуваючи під тиском регуляторних вимог та високих кредитних ризиків, не здатен конвертувати цей попит у реальні кредитні відносини через завищені відсоткові ставки, що включають значну премію за невизначеність. Виникає класична ситуація «провалу ринку», коли попит і пропозиція балансують на аномально низькому рівні, що не відповідає потребам економічного відтворення. Для подолання цього дисбалансу необхідною є не точкова, а комплексна державна політика,

спрямована на зниження транзакційних витрат кредиторів (через удосконалення захисту прав вимоги) та підвищення рівня фінансової грамотності позичальників із одночасною розбудовою інфраструктури оцінювання кредитоспроможності.

Висновки. Узагальнення проведеного аналізу дає змогу констатувати, що споживче кредитування є потужним, хоча й амбівалентним за своєю економічною природою, фактором стимулювання внутрішнього попиту в трансформаційній економіці України. По-перше, теоретично обґрунтовано підтверджено наявність прямого зв'язку між обсягами роздрібного кредитування та динамікою кінцевих споживчих витрат домогосподарств, який працює через канали мультиплікації доходів та пожвавлення ділової активності. По-друге, стрімка активізація цього каналу в поточних українських умовах стримується дисонансом між попитом на кредитні ресурси та їхньою ціною, що детерміновано високими ризиками воєнного часу та недосконалістю правового поля. По-третє, надмірна регуляторна асиметрія у бік захисту прав позичальників без створення дієвих механізмів забезпечення виконання зобов'язань призводить до явища «негативної селекції», коли банки відмовляють у позиції найменш захищеним категоріям населення. Перспектива подальших наукових розвідок вбачається у моделюванні макроекономічних сценаріїв часткової компенсації відсоткових ставок державою для цільових споживчих кредитів, спрямованих на купівлю товарів вітчизняного виробництва, що дозволило б замкнути мультиплікатор «кредит-попит-виробництво» всередині національної економіки, мінімізувавши витік капіталу через імпорт.

Література:

1. Бабаскін А.Ю. Шляхи вдосконалення правового регулювання дострокового повернення споживчого кредиту за законодавством України. *Підприємництво, господарство і право*. Київ, 2017. № 9. С. 5–9.
2. Волкова Н. І., Статкевич Г. В. Розвиток споживчого кредитування в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 106–111.
3. Касич А.О., Підкуйко О.О., Коротенкова І.М. Роль державних банків у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 35–40.
4. Коваленко, В. В., Радова, Н. В. Банківський кредит у формуванні фінансово-інвестиційного механізму розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-3.
5. Кочина О. С., Баштова М. В. Проблемні аспекти правового регулювання кредитних договорів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. № 2.
6. Кужелев М. О., Стабіас С. М. Діяльність небанківських фінансових установ в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. №58. С. 100–

105.

7. Чередниченко О.О. На вибоїстій дорозі до відповідального кредитування на цифровому ринку: Нова Директива ЄС про споживчі кредити. *Журнал споживчої політики*. 2024. № 47. Р. 241–270.

8. Aikman D., Bush O., Taylor A. Monetary versus macroprudential policies: causal impacts of interest rates and credit controls in the era of the UK Radcliffe Report. NBER Working Paper 22380. 2018. URL: <http://www.nber.org/papers/w22380> (дата звернення: 02.05.2026)

ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

PUBLIC DEBT AND ITS MANAGEMENT

Олександра Бойчук,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня, Криворізький
національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна;

Ріта Короленко,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів суб'єктів
господарювання та інноваційного розвитку,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-3903-4623

У даній роботі розглянуто теоретичні аспекти державного боргу та особливості управління ним у сучасних умовах економічного розвитку. Показані основні причини створення державної заборгованості. Також продемонстровано як негативні так і позитивні сторони зростання державного боргу для економіки нашої країни. Проаналізовано методи, інструменти для управління державної заборгованості.

Ключові слова: державний борг, дефіцит бюджету, управління боргом.

The paper examines the theoretical foundations of public debt formation and the peculiarities of its management under contemporary economic conditions. The main causes of public indebtedness are identified, and the factors influencing its dynamics are analyzed. The positive and negative effects of public debt growth on the economy of Ukraine are considered. The study analyzes the principal methods and instruments of public debt management and evaluates their effectiveness in ensuring the state's financial stability.

Keywords: public debt, public indebtedness, budget deficit, public debt management, financial stability.

Вступ. На сьогоднішній день питання державного боргу набуває все більшої актуальності. Адже це пов'язано з фінансуванням державних видатків, зростанням державного дефіциту, воєнними діями. Тому державний борг виступає одним з найважливіших інструментів фінансової політики, який дає дозвіл залучити інші ресурси для розвитку держави. Але якщо боргове навантаження буде великим, то це

створює великий ризик для стабільності нашої країни та може призвести до негативних наслідків. Отже, щоб такого ризику не було осново значення набуває ефективне управління державним боргом.

Основна частина. Державний борг являє собою суму всіх випущених і непогашених боргових зобов'язань держави перед зовнішніми і внутрішніми кредиторами, а також відсотків за ними (включаючи гарантії за кредитами, що надаються іноземними позичальниками державним підприємствам) [1]. Важливо не забувати, що державна заборгованість поділяється на внутрішній борг (державна виступає позичальником, а юридичні особи – кредитором) і зовнішній борг (державна є позичальником, а іноземні громадяни, фірми і т.д. – кредиторами). Економічна суть державного боргу полягає у тому, що це особливі фінансові відносини між країною і тим, хто дає кошти в борг (це можуть бути банки, держави, іноземні компанії). В даному випадку, як вказано раніше, держава виступає позичальником, вона отримує кошти для того, щоб покрити свої потреби. Але вона повинна повернути всю суму в зазначений строк та з відсотками.

Основною причиною створення державного боргу є дефіцит. Згідно зі ст. 2 Бюджетного кодексу України: « Дефіцит бюджету – це перевищення видатків бюджету над його доходами (з урахуванням різниці між наданням кредитів з бюджету та поверненням кредитів до бюджету» [2]. Основними причинами виникнення державного боргу є: політична криза (коли змінюється влада, криза, відбуваються конфлікти, тоді складніше приймати економічні рішення); воєнні дії на території країни (додаються великі витрати на зброю і т.д.); відсутність лімітів державного боргу (так як лімітів немає, то борг може постійно збільшуватись без контролю).

Державний борг впливає на економіку як негативно так і позитивно. З одного боку, він виступає додатковий джерелом фінансових ресурсів і дозволяє державі фінансувати державні видатки, підтримувати національну економіку в період кризи. З іншого боку, велика кількість державного бюджету несе за собою ризик фінансової нестабільності, посилюється залежність від кредиторів та збільшення навантаження на бюджет через витрати на його обслуговування.

Управління державним боргом являє собою комплекс заходів, що здійснює держава в особі її уповноважених органів з визначення умов залучення коштів, їх розміщення і погашення, та забезпечення платоспроможності держави[3]. Для того, щоб уникнути негативних наслідків для державного боргу є методи управління державним боргом: пролонгація боргу; консолідація боргу; списання/анулювання боргу; конверсія боргу; обмін боргу на акції національних підприємств; викуп боргу із дисконтом на вторинному ринку[1]. Окрім методів є ще інструменти управління державним боргом: залучення довгострокового пільгового фінансування (зменшується навантаження на бюджет за допомогою довгострокових кредитів з

низькими відсотками); збільшення частки грантового фінансування для приватного сектору економіки країни (надаються гранти, тобто гроші повертати не треба взагалі); зменшення можливого ринку рефінансування діючих фінансових зобов'язань (для того, щоб не набирати нових кредитів для погашення тих, які брали до цього, проводиться планування виплат).

Висновки. Отже, на сьогоднішній день ми можемо зробити висновки, що ефективне управління державним боргом є запорукою національної безпеки. В умовах сучасних викликів головною метою повинно бути трансформація боргу з ризику в механізм повоєнного відновлення та сталого фінансового розвитку.

Література:

1. Глущенко А. С. Фінанси: підручник. – Львів: Магнолія 2006, 2014. 440 с.
2. Бюджетний кодекс України. Офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 08.06.2026)
3. Венгер В. В. Фінанси: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 432 с.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЙНОВОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

PROBLEMS OF PROPERTY INSURANCE DEVELOPMENT IN UKRAINE

Валерія Бруяка,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового коледжу
Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин
Центральноукраїнського інституту розвитку
людини, м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку майнового страхування в Україні в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Розкрито економічну сутність майнового страхування, його роль у забезпеченні безперервності відтворювальних процесів, стабілізації економіки та компенсації збитків фізичним і юридичним особам. Проаналізовано динаміку кількості страхових компаній в Україні, ключові тенденції ринку майнового страхування у 2021–2025 роках, наслідки пандемії COVID-19 і повномасштабної війни для страхового сектору. Визначено основні проблеми розвитку галузі, зокрема структурні диспропорції ринку, недосконалість регуляторного середовища, фінансову нестійкість страховиків, низький рівень цифровізації та довіри населення. Обґрунтовано перспективи подальшого розвитку майнового страхування в Україні, що пов'язані з цифровою трансформацією, удосконаленням державного регулювання та розширенням страхового покриття воєнних і інфраструктурних ризиків.

Ключові слова: майнове страхування, страховий ринок, страхові премії, страхові компанії, воєнні ризики, фінансова стійкість, регулювання страхування, цифровізація, ризики, Україна.

The article examines the current state and development trends of property insurance in Ukraine under conditions of economic instability and wartime risks. It reveals the economic essence of property insurance and its role in ensuring the continuity of reproduction processes, stabilizing the economy, and compensating losses for individuals and businesses. The dynamics of the number of insurance companies in Ukraine are analyzed, along with key trends in the property insurance market during 2021–2025 and the impact of the COVID-19 pandemic and full-scale war on the insurance sector. The main challenges of the industry are identified, including structural market imbalances, imperfect regulatory framework, financial instability of insurers, low level of digitalization, and weak public trust. Prospects for further development are substantiated, focusing on digital transformation, improvement of state regulation, and expansion of insurance coverage for war and infrastructure risks.

Keywords: property insurance, insurance market, insurance premiums, insurance companies, war risks, financial stability, insurance regulation, digitalization, risk management, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах значення майнового страхування помітно зростає, оскільки воно відіграє важливу роль у відновленні економіки, її стабілізації та компенсації втрат, що виникають унаслідок різних ризиків. Через механізм страхування забезпечується відшкодування як прямих, так і непрямих збитків, що позитивно впливає на загальний стан економіки.

Налагоджена система страхового захисту сприяє безперервності відтворювальних процесів, підтримує соціальну стабільність і підвищує рівень безпеки. Вона виступає одним із чинників забезпечення добробуту населення, адже дозволяє зменшити фінансові втрати у разі настання несприятливих подій.

У нинішніх умовах роль майнового страхування особливо відчутна, адже воно є ефективним інструментом захисту від різноманітних ризиків, включаючи як цивільні, так і пов'язані з воєнними загрозами.

Метою статті є комплексне дослідження сутності майнового страхування, аналіз сучасного стану його розвитку в Україні та визначення перспектив удосконалення цієї сфери.

Виклад основного матеріалу. Майнове страхування охоплює одну з найбільш масштабних сфер страхового ринку, оскільки включає різноманітні напрями страхового захисту. До них належить страхування вантажів, різних видів транспорту, майна підприємств і громадян, а також майна, що перебуває у заставі. Усі ці напрями об'єднуються в межах однієї галузі через спільний об'єкт страхування. Йдеться про майно та пов'язані з ним майнові права страхувальників, на захист яких і спрямовані відповідні страхові послуги.

Загальне визначення майнового страхування – галузь страхування, що включає різні види страхування юридичних і фізичних осіб, де в якості об'єкта страхування виступає майновий інтерес, пов'язаний з володінням, користуванням і розпорядженням майном [1, с. 148].

У центрі такого страхування знаходиться майновий інтерес, який виникає у зв'язку з володінням, використанням або розпорядженням майном. Його економічна суть полягає у тому, що у разі настання страхового випадку страхувальник отримує відшкодування за завдані збитки. Це може бути пошкодження або повна втрата майна, і страхування фактично допомагає компенсувати ці втрати, щоб людина чи підприємство не несли їх самостійно.

До цієї ж сфери відносять і страхування цивільної відповідальності, яке зазвичай оформлюється добровільно. Воно пов'язане вже не тільки з власним майном, а й з можливими збитками, які можуть бути завдані іншим особам.

Що стосується умов страхування, то майно можна застрахувати як повністю, за його реальною вартістю, так і частково. Це означає, що страхувальник сам визначає, яку саме частину вартості він хоче покрити страховим захистом залежно від своїх можливостей і потреб.

Станом на останні роки в Україні працює відносно небагато страхових компаній життя, і їх кількість скорочується через підвищення вимог до капіталу та економічні потрясіння. Якщо на кінець 2019 року діяло близько 30 страховиків життя, то під впливом пандемії та війни число гравців зменшилося. За даними НБУ, станом на 30 вересня 2024 року на ринку залишалось лише 11 страхових компаній, що здійснюють страхування життя (табл. 1).

Таблиця 1. – Кількість страхових компаній в Україні за 2020-2025 рр. [2]

Рік	Усього страхових компаній	Non-life	Life
2020	233	210	23
2021	210	190	20
2022	208	188	20
2023	128	115	13
2024	101	89	12
2025	75	64	11

Скорочення кількості страхових компаній в Україні у 2019–2024 роках пояснюється кількома основними чинниками. Насамперед це посилення державного регулювання страхового ринку після передачі функцій нагляду до Національного банку України у 2020 році. НБУ запровадив жорсткіші вимоги до капіталу, платоспроможності та прозорості діяльності страховиків, унаслідок чого частина компаній не змогла виконати нові нормативи і залишила ринок.

Ще одним фактором стало очищення страхового сектору від фінансово нестійких або фактично неактивних компаній. Протягом останніх років регулятор відкликав ліцензії у низки страховиків, які не здійснювали реальної страхової діяльності або порушували законодавство.

Додатковий вплив мали економічні труднощі, зокрема фінансова нестабільність, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з 2022 року. Ці події призвели до зниження попиту на страхові послуги, скорочення клієнтської бази та підвищення ризиків для страхових компаній.

Ринок майнового страхування в Україні у 2021-2023 роках змінився досить різко. Спочатку на нього вплинула пандемія, а з 2022 року ситуація ще більше ускладнилася через повномасштабну війну. Це одразу відобразилося на обсягах страхових премій і загальній активності компаній.

У 2022 році падіння було найбільш відчутним. За даними НБУ та профільних об'єднань, лише за перше півріччя премії у сегменті майнового страхування скоротилися приблизно на 60% у порівнянні з таким самим періодом 2021 року. Частина клієнтів взагалі відмовилась від страхування, інші відклали рішення через невизначеність і втрату доходів. Страховики також переглядали свої портфелі і обмежували ризики [3].

Починаючи з другої половини 2022 року ситуація поступово почала вирівнюватись. Вже з осені ринок почав оживати, а у 2023 році ця тенденція стала більш помітною. Обсяги премій з майнового страхування зросли приблизно на 40% у річному вимірі порівняно з 2022 роком. Проте навіть за такого зростання рівень ще не досяг показників, які були до початку війни [4].

Якщо дивитися на структуру ринку, то найбільше зростання забезпечили автострахові продукти. Йдеться про КАСКО, ОСЦПВ і «Зелену картку», попит на які залишався стабільним або навіть зростав через зміну мобільності населення. Серед класичного майнового страхування помітно активізувався сегмент страхування житла фізичних осіб. У 2023 році премії в цьому напрямі збільшилися на 43%, що можна пояснити зростанням відчуття ризику та бажанням хоча б частково захистити власне майно від руйнування внаслідок війни [4].

У підсумку 2023 рік показує певне відновлення. Загальний обсяг зібраних страхових премій становив близько 47 млрд грн, тоді як виплати досягли приблизно 16,9 млрд грн. Це свідчить про те, що ринок поступово адаптується до нових умов. Водночас залишаються проблеми, які стримують його розвиток. Йдеться про низький рівень проникнення страхування серед населення, обмежену платоспроможність клієнтів і високий рівень ризиків, який не завжди можна покрити стандартними страховими продуктами.

Але поряд з поступовим відновленням та покращенням стану ринку, майнове страхування в Україні стикається з рядом проблем, які можна розділити на такі головні групи: структурні, регуляторні, фінансові, технологічні та інші.

1. Частка майнового страхування у загальному портфелі залишається невеликою, приблизно на рівні 10%. Це означає, що попит на такі послуги обмежений, а сам ринок більше орієнтується на масові продукти, як автострахування

чи особисте страхування. Водночас слабо розвинуті напрями, пов'язані зі страхуванням комерційної нерухомості, аграрного бізнесу або навіть базових побутових ризиків. Помітно, що тарифна політика у багатьох компаніях залишається досить консервативною. Ціни часто не враховують реальні зміни ризиків і рівень інфляції, через що продукти виглядають менш привабливими. Інтерес до страхування житла дійсно зріс під впливом пандемії та війни, але цей ефект поки не переріс у стабільну тенденцію.

2. Попри певні реформи, у сфері регулювання ще залишаються складні моменти. Ліцензування різних видів страхування зберігає старі підходи, що ускладнює вихід нових або іноземних компаній на ринок. Немає чіткої державної стратегії розвитку саме майнового страхування, як це реалізовано, наприклад, у сфері автоцивільної відповідальності. Через це ринок розвивається більш стихійно. Додатково впливає нестабільність судової практики, яка не завжди гарантує швидкий і прогнозований захист прав страхувальників. Система нагляду також потребує адаптації до умов воєнного часу, особливо в частині захисту постраждалих.

3. Інфляція і валютні коливання суттєво впливають на фінансову стійкість страховиків. Технічні резерви знецінюються, а страхові зобов'язання доводиться регулярно переглядати. Воєнні ризики стали окремою проблемою. Значна частина майна була знищена або пошкоджена, але обсяги страхування таких ризиків залишаються невеликими. Сегмент страхування воєнних ризиків уже сформувався, але без підтримки держави він фактично є збитковим. Додає складності ситуація у банківській сфері та обмежений доступ до міжнародного перестрахування. За даними НБУ, у 2022-2023 роках з ринку вийшло близько 10% страхових компаній, що призводить до концентрації ризиків у кількох великих гравців.

4. Рівень цифровізації страхового ринку ще не можна назвати достатнім. Онлайн-оформлення полісів, автоматизація врегулювання збитків, використання цифрових сервісів лише поступово впроваджуються. Відсутність єдиної платформи для майнового страхування ускладнює порівняння пропозицій і розвиток нових продуктів. Через це ринок втрачає частину молодшої аудиторії і не повністю використовує потенціал InsurTech-рішень.

5. Відчувається дефіцит спеціалістів, особливо аналітиків, які можуть працювати зі складними ризиками. Це обмежує розвиток страхових продуктів у таких сферах, як агропромисловий сектор чи інфраструктурні проекти. У багатьох компаніях недостатньо розвинені підрозділи управління ризиками. Бракує брокерів і агентів у деяких регіонах або невеликих містах, що ускладнює доступ клієнтів до якісних консультацій.

6. Рівень довіри до страхових компаній залишається невисоким. Багато клієнтів сприймають страхування як складний і не зовсім прозорий інструмент. Часто згадуються випадки затримок виплат або відмов, що формує негативне ставлення до

всієї галузі. При цьому культура страхування розвинена слабо, і значна частина населення не бачить практичної користі від майнових полісів навіть після пережитих втрат.

7. Є приклади, коли суди стають на сторону страхувальників. Наприклад, відомі випадки стягнення з АСК «АРКС» понад 0,84 млн грн відшкодування. Проте такі рішення не формують єдиної практики. Розгляд справ часто затягується, а підходи судів можуть відрізнятися. Через це страхувальники не завжди впевнені, що зможуть швидко відстояти свої права.

8. Найбільших втрат зазнали аграрний сектор, промисловість і інфраструктура, але ефективних страхових механізмів для їх відновлення майже немає. З'являються нові ризики, пов'язані з кібератаками та логістичними збоями, що потребує розвитку нових страхових продуктів. Паралельно загострилася проблема непрозорих схем. У деяких випадках фіксуються неформальні виплати або приховані комісії. Недостатній контроль з боку держави створює ризики зловживань, особливо при розподілі компенсацій за зруйноване майно.

Якщо оцінювати перспективи розвитку ринку майнового страхування України, то перш за все увага має бути зосереджена на стабілізації сегменту, який найбільше постраждав через війну. Йдеться про страхування воєнних ризиків і реальний захист клієнтів, а не формальну наявність полісів. Уже передбачено механізм, за яким держава може компенсувати до 80% відсоткових пунктів страхового тарифу та покривати збитки до 3 млн грн, але цього недостатньо без активного залучення учасників ринку. Важливо, щоб ці інструменти реально працювали і доходили до споживачів. Паралельно варто стимулювати попит через пояснення вигод страхування, особливо для власників нерухомості і бізнесу, а також через інтеграцію страхових продуктів у кредитні програми [5].

Разом із цим ринок поступово зміщується в бік відновлення економіки. Зростає потреба у продуктах, які пов'язані з реконструкцією житла, розвитком аграрного сектору та відбудовою інфраструктури. Тут важливу роль можуть відіграти міжнародні фінансові інституції, оскільки доступ до ресурсів ЄІВ та ЄБРР дозволяє покривати великі ризики через механізми перестрахування. Це фактично відкриває можливість страхувати проекти, які раніше були занадто ризикованими для внутрішнього ринку.

Окремий напрям варто пов'язувати із цифровізацією. Майже усі решта послуг уже можна отримати через Дію або решту цифрових платформ, але не страхові. Без переходу до сучасних технологій ринок буде розвиватися повільно. Впровадження єдиної електронної платформи для майнових полісів могло б значно спростити оформлення страхування, зробити його більш прозорим і зрозумілим для клієнтів. Для цього варто розроблювати автоматизацію оцінки збитків, розрахунків виплат

тощо. До цього логічно додається використання дронів чи супутникового моніторингу, що особливо актуально для оцінки пошкоджень у складних умовах.

Якщо дивитися ширше, то розвиток ринку неможливий без змін у регуляторному середовищі. Потрібне спрощення процедур нагляду і ліцензування з орієнтацією на європейські стандарти, а також підвищення прозорості діяльності страхових компаній. Важливу роль відіграє і судова система, оскільки швидко та зрозуміле вирішення спорів формує довіру до страхування як інструменту.

Поступово відкриваються нові напрями, які раніше майже не розвивалися. Йдеться про страхування інфраструктурних об'єктів, енергетики, транспорту, а також про підтримку проєктів у сфері еко технологій. Такі сегменти можуть стати основою для довгострокового зростання, якщо будуть створені відповідні умови.

Державна політика також має відігравати більш активну роль. Податкові стимули для довгострокових страхових внесків можуть допомогти формувати більші резерви, а підтримка соціально вразливих груп через часткове субсидування страхових премій сприятиме поширенню страхування серед населення.

Отже, ринок має потенціал для відновлення і зростання, але цей процес залежить від узгоджених дій держави, страховиків і споживачів. Без цього навіть наявні інструменти можуть залишатися лише на рівні декларацій.

Висновки. Майнове страхування в Україні зараз перебуває у стані трансформації, яка зумовлена як внутрішніми проблемами ринку, так і зовнішніми викликами, передусім війною та економічною нестабільністю. З одного боку, спостерігається поступове відновлення основних показників і адаптація страхових компаній до нових умов діяльності, що підтверджується зростанням страхових премій у 2023 році та активізацією окремих сегментів, зокрема страхування житла. З іншого боку, низка системних проблем і надалі стримує повноцінний розвиток галузі.

Найбільш відчутними залишаються структурні дисбаланси ринку, обмежений попит на майнові страхові продукти, недосконалість регуляторного середовища, фінансова нестійкість частини страховиків і недостатній рівень цифровізації. Додатковий тиск створюють кадрові обмеження, низький рівень довіри з боку споживачів та неузгодженість судової практики. В умовах війни ці проблеми посилюються новими ризиками, пов'язаними зі знищенням майна, кіберзагрозами та нестабільністю економічного середовища.

Література:

1. Марценюк-Розарьонова О. Майнове страхування: особливості, значимість та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. № 3(15). 2014, С. 147-151.
2. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat>
3. Новикова Т.С. Сучасний стан страхового ринку в Україні. *Вісник Університету "Україна"*. № 6. 2022. DOI: 10.36994/2707-4110-2022-6-33-12
4. Страховий ринок України. Підсумки 2023 року. <https://insa.com.ua/blog/strahovyj-rynok-ukrayiny-pidsumky-2023-roku/> (дата звернення: 15.06.2026)
5. Новий механізм страхування воєнних ризиків запрацює з 1 січня. <https://me.gov.ua/News/Detail/b2cee5a5-ac79-419c-8556-017dda158425?lang=uk-UA&title=NoviiMekhanizmStrakhuvanniaVonnikhRizikivZapratsiuZ1-Sichnia> (дата звернення: 15.06.2026)

УДК 330.34

ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІЙНИ

ECONOMY IN UKRAINE: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES OF WAR

Наталія Зарудна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний
університет,
м. Тернопіль, Україна
Orcid ID: 0000-0002-2253-050X

Дарія Бурка,

здобувачка вищої освіти,
Західноукраїнський національний
університет,
м. Тернопіль, Україна

У статті досліджено сучасний стан економіки України в умовах повномасштабної війни, що суттєво вплинула на макроекономічну стабільність держави. Проаналізовано динаміку ВВП, інфляційні процеси, стан державних фінансів та структурні зміни в економіці. Визначено ключові виклики та перспективи відновлення економічного зростання України в післявоєнний період.

Ключові слова: економіка України, війна, ВВП, інфляція, державний бюджет, інвестиції, відновлення економіки.

The article examines the current state of Ukraine's economy under conditions of full-scale war, which has significantly affected the country's macroeconomic stability. The dynamics of GDP, inflation processes, the state of public finances, and structural changes in the economy are analyzed. Key challenges and prospects for restoring Ukraine's economic growth in the post-war period are identified.

Keywords: economy of Ukraine, war, GDP, inflation, state budget, investments, economic recovery.

Постановка проблеми: війна в Україні спричинила масштабні економічні втрати, які вплинули на всі ключові сектори економіки. Руїнування інфраструктури,

скорочення виробництва та падіння інвестиційної активності призвели до значного зниження економічного потенціалу країни. В таких умовах виникає потреба в аналізі сучасного стану економіки та визначенні шляхів її відновлення.

Мета статті: є аналіз сучасних тенденцій економіки України в умовах війни та визначення основних напрямів її стабілізації та подальшого розвитку.

Таблиця – динаміка ВВП України

Рік	ВВП, млрд дол. США
2021	199
2022	160
2023	178
2024	184

Економіка України у 2021 році стала періодом відносної макроекономічної стабільності. Після кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, економіка продемонструвала ознаки відновлення. Валовий внутрішній продукт досягнув рівня 199 млрд дол. США, що свідчило про поступове повернення до докризових показників. [3]

Основними чинниками зростання були:

- Аграрний сектор, який забезпечував значну частку валютних надходжень завдяки рекордним врожаям зернових та олійних культур.
- IT-індустрія, що активно розвивалася та нарощувала експорт послуг, формуючи імідж України як одного з ключових гравців на світовому ринку аутсорсингу.
- Металургія та хімічна промисловість, які отримали вигоду від сприятливої кон'юнктури світових ринків.

Інфляція залишалася відносно контрольованою, а інвестиційний клімат — помірно сприятливим.

2022 рік став переломним через повномасштабне вторгнення Російської Федерації. ВВП скоротився до 160 млрд дол. США, що означало втрату майже п'ятої частини економіки. Ключові фактори падіння: руйнування інфраструктури та промислових підприємств, особливо у східних та південних регіонах; блокада портів Чорного моря, яка різко обмежила експорт зерна та металів; скорочення внутрішнього попиту, адже значна частина населення була змушена покинути свої домівки або виїхати за кордон; зростання інфляції та дефіциту бюджету, оскільки державні витрати були спрямовані переважно на оборону.

У цей період економіка функціонувала в умовах надзвичайної невизначеності, а міжнародна підтримка стала критично важливою для запобігання фінансовому колапсу [1, с. 5].

У 2023 році економіка України продемонструвала ознаки стабілізації, ВВП зріс до 178 млрд дол. США. Це було результатом комплексних заходів:

- Міжнародна фінансова допомога від МВФ, Світового банку та ЄС, яка забезпечила макрофінансову стабільність.
- Зерновий коридор, що дозволив частково відновити експорт аграрної продукції.
- Стійкість IT-сектору, який залишався одним із небагатьох секторів, здатних працювати дистанційно та приносити валютні надходження.
- Адаптація бізнесу до нових умов, зокрема розвиток внутрішніх логістичних маршрутів та переорієнтація на європейські ринки.

Попри це, інвестиційна активність залишалася низькою, а ризики – високими. Відновлення було частковим і не компенсувало втрат попереднього року [5].

2024 рік характеризувався поступовим, але обмеженим зростанням. ВВП досягнув 184 млрд дол. США, що свідчило про певну стабілізацію [6]. Основні тенденції: відновлення споживчого попиту, зумовлене адаптацією населення до нових умов; підтримка міжнародних партнерів, яка залишалася ключовим фактором макрофінансової стабільності; розвиток внутрішніх логістичних маршрутів та поступова інтеграція у європейські ринки, обмежені інвестиції, адже безпекова ситуація залишалася невизначеною, що стримувало прихід капіталу.

Ключові виклики економіки України сьогодні формуються під впливом війни, високої невизначеності та залежності від зовнішньої підтримки. Найбільшим викликом залишається безпекова ситуація, адже триваючі бойові дії створюють постійний ризик для бізнесу та інвесторів, руйнують інфраструктуру й обмежують виробничі можливості. Відновлення критичних галузей – енергетики, транспорту, житла – потребує колосальних інвестицій, які Україна самотійно забезпечити не може, тому ключову роль відіграють міжнародні програми допомоги, зокрема ініціативи ЄС та МВФ. Фінансова стабільність також перебуває під тиском: бюджет має значний дефіцит, а боргова залежність від зовнішніх кредитів і грантів зростає, що потребує реструктуризації боргу та посилення податкового адміністрування. Інфляційні ризики залишаються високими через воєнні витрати та проблеми з логістикою, а валютна стабільність підтримується переважно завдяки інтервенціям НБУ та зовнішньому фінансуванню, що робить економіку вразливою до будь-яких змін у потоках допомоги. Інвестиційна активність є низькою, оскільки високі ризики стримують прихід капіталу, а внутрішні інвестори часто не мають достатніх ресурсів для розвитку. Ринок праці стикається з відтоком робочої сили за кордон, що створює додаткове навантаження на соціальну сферу та знижує потенціал економічного

відновлення. Водночас дослідження виявило наявність внутрішніх сильних сторін, таких як стійкість аграрного сектору, експортний потенціал ІТ-галузі, гнучкість малого і середнього бізнесу, міжнародна фінансова підтримка, а також можливостей розвитку, пов'язаних із інтеграцією в європейський економічний стимулюванням простір, високотехнологічного виробництва та розвитком інноваційних галузей. Поєднання цих чинників визначає складну, але потенційно перспективну траєкторію економічного відновлення, що потребує комплексної політики, спрямованої на розширення інвестицій, активізацію внутрішніх ресурсів трансформацію економіки [2, с. 9].

Міжнародна підтримка відіграє фундаментальну роль у забезпеченні макрофінансової стабільності України в умовах повномасштабної війни, оскільки залучення ресурсів від Європейського Союзу, США, МВФ, Світового банку та Японії дозволяє покривати критичні бюджетні видатки, фінансувати соціальну сферу та відновлювати інфраструктуру. Безпосередньо у 2024 році Україна отримала переважну частину міжнародної фінансової допомоги, яка загалом склала 47,3 млрд дол. США [4, с. 4]. Важливим досягненням стала співпраця з МВФ у межах програми Extended Fund Facility, де успішне проходження чотирьох переглядів забезпечило понад 5,3 млрд дол. США для стабілізації фінансової системи та реформування енергетики й державного управління. Паралельно з цим Світовий банк спрямував понад 1,05 млрд дол. США на зміцнення економічної політики, а програма ЄС Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на період 2024–2027 років стала головним інструментом модернізації та підготовки країни до вступу в Європейський Союз. Перспективи подальшого розвитку економіки прямо залежать від ефективності використання цієї допомоги та реалізації структурних реформ, зокрема у сфері цифровізації, розвитку відновлюваної енергетики та інтеграції в європейські логістичні ланцюги. Попри серйозні виклики, такі як дефіцит робочої сили, демографічні втрати та воєнна вразливість, продовження міжнародної підтримки та системні перетворення створюють реальний потенціал для переходу України до моделі стійкого економічного зростання.

Висновки: Попри масштабні економічні втрати, спричинені війною, Україна змогла зберегти базову стійкість та адаптувати ключові галузі до нових умов. Вирішальним чинником стабілізації стала значна міжнародна фінансова підтримка, а також здатність окремих секторів швидко перебудовувати виробничі та логістичні процеси. Економічний розвиток України у найближчій перспективі буде формуватися під впливом безпекової ситуації, ефективності проведення структурних реформ та здатності держави залучати інвестиції, необхідні для відбудови й модернізації економіки.

Література:

1. Дернова І.А., Боровик Т.М., Данилевська Л.С. Валовий внутрішній продукт України в контексті глобальних викликів. *Academic Journals and Conferences*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32725/mentedzhment223maket-279-288.pdf>. (дата звернення: 15.06.2026)
2. Гапонюк О. Економіка України під час війни: виклики, можливості та драйвери відновлення. *Ekonomichnyy analiz*. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6327/6565657614>. (дата звернення: 15.06.2026)
3. Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>. (дата звернення: 15.06.2026)
4. Залужна З. В. Перегляд роль міжнародної підтримки у фінансуванні витрат державного бюджету України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1135/1087>. (дата звернення: 15.06.2026)
5. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>. (дата звернення: 15.06.2026)
6. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру - Центр економічної стратегії. *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/. (дата звернення: 15.06.2026)

УДК:336

**ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ГРОМАДЯН ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

**FINANCIAL LITERACY OF CITIZENS AS A FACTOR OF ECONOMIC STABILITY
OF SOCIETY UNDER WARTIME CONDITIONS**

Тетяна Валігура,

PhD, викладач кафедри фінансів

ім. С. І. Юрія,

Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль, Україна

Orcid ID: 0000-0002-1297-0907

Софія Смеречинська,

здобувачка вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня, Західноукраїнський
національний університет,

м. Тернопіль, Україна

У роботі досліджено фінансову грамотність населення як чинник економічної стійкості суспільства в умовах війни. Проаналізовано вплив інфляції, скорочення доходів і цифровізації фінансових послуг на фінансову поведінку домогосподарств. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем фінансової грамотності та здатністю населення адаптуватися до кризових умов. Визначено пріоритетні напрями розвитку фінансової освіти в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: фінансова грамотність, цифрова фінансова грамотність, економічна стійкість, домогосподарства, фінансова поведінка, воєнна економіка, фінансова безпека, фінансові ризики, адаптивна поведінка, цифровізація фінансових послуг.

The paper examines financial literacy as a factor of societal economic resilience under wartime conditions. The impact of inflation, declining household incomes, and the digitalization of financial services on the financial behavior of households is analyzed. The relationship between the level of financial literacy and the population's ability to adapt to crisis conditions is substantiated. Priority directions for the development of financial education in the context of the wartime economy and the post-war recovery of Ukraine are identified.

Keywords: *financial literacy, digital financial literacy, economic resilience, households, financial behavior, wartime economy, financial security, financial risks, adaptive behavior, digitalization of financial services.*

У сучасних умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків, зумовлених повномасштабною війною в Україні, фінансова грамотність населення трансформується з індивідуальної компетенції у важливий фактор макрофінансової стабільності. Порушення економічних зв'язків, інфляційний тиск, скорочення доходів населення та зростання невизначеності суттєво вплинули на фінансову поведінку домогосподарств. За оцінками Національного банку України, у 2022 році інфляція перевищила 26%, тоді як реальні доходи населення скоротилися орієнтовно на 20 – 25%, що спричинило зміну структури витрат та зниження рівня фінансової стійкості домогосподарств [5;13].

У сучасних умовах фінансову грамотність доцільно трактувати як інтегровану здатність особи приймати економічно обґрунтовані рішення в умовах ризику, дефіциту ресурсів та невизначеності[21;22]. Її зміст охоплює не лише знання фінансових категорій, але й уміння трансформувати ці знання у практичну поведінку: планування бюджету, управління витратами, формування резервного капіталу, користування цифровими сервісами та оцінювання фінансових ризиків.

У дослідженні вперше запропоновано адаптивну модель фінансової поведінки домогосподарств в умовах воєнної економіки, яка інтегрує макроекономічні (інфляція, доходи), мікроповедінкові (структура витрат, заощадження) та цифрові (використання фінансових сервісів, кіберризиків) фактори. Удосконалено підхід до оцінювання впливу фінансової грамотності на економічну стійкість через врахування нелінійних поведінкових реакцій населення на кризові шоки.

Недостатній рівень цифрової фінансової грамотності може спричиняти не лише неефективні фінансові рішення, але й прямі втрати коштів через шахрайство, фішинг або витік персональних даних [4;11;16].

Емпіричний аналіз свідчить, що в умовах війни відбулися суттєві зміни у структурі витрат домогосподарств. Частка витрат на базові потреби (харчування, комунальні послуги, медицина) зросла з умовних 55 – 60% до 70 – 75% загального бюджету, тоді як дискреційні витрати скоротилися майже вдвічі. Водночас частка заощаджень на початковому етапі війни зменшилась до 5 – 7% доходів, однак у подальшому відновилась до рівня 8 – 12%, що свідчить про формування адаптивної фінансової поведінки[24;25].

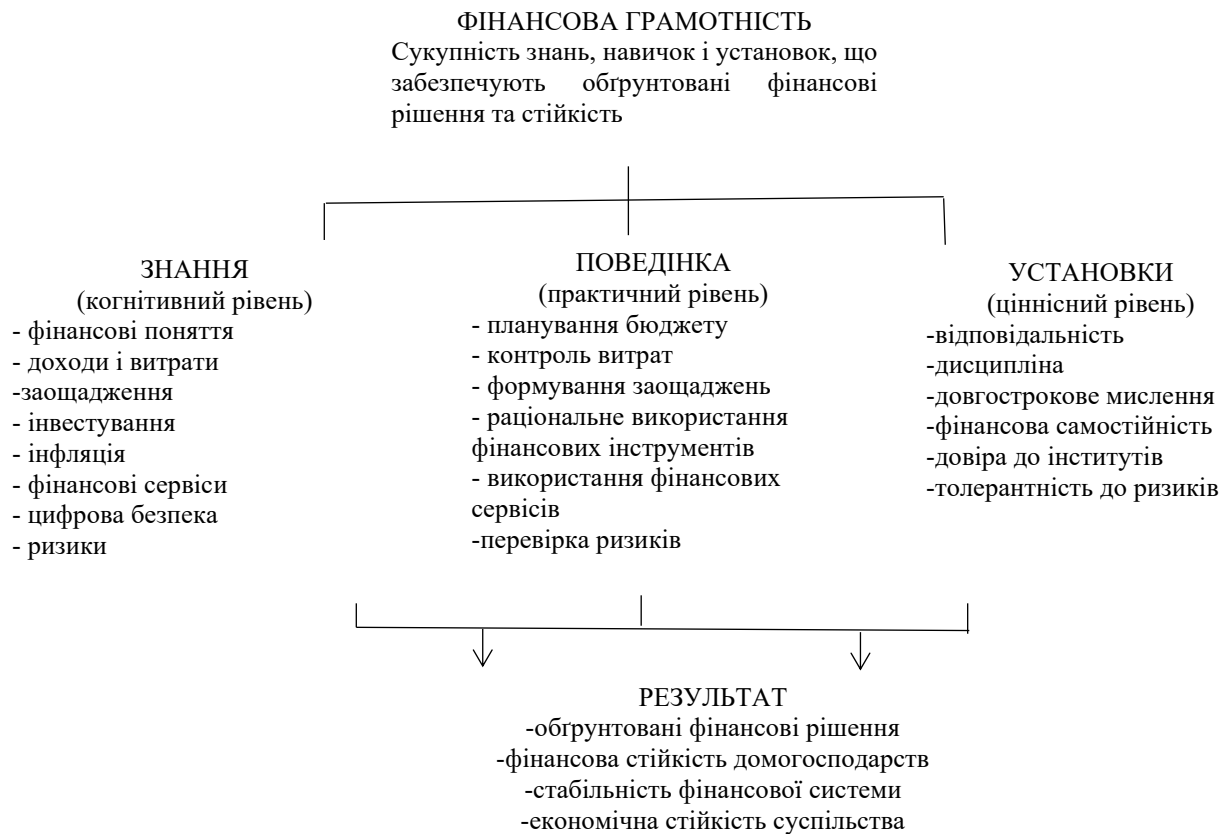


Рисунок 1 - Компоненти фінансової грамотності (знання – поведінка – установки)

Представлена на рис. 1 модель підтверджує, що фінансова грамотність є багаторівневою системою, у якій знання, поведінкові навички та ціннісні установки взаємодіють між собою[7;15]. Водночас у кризових умовах визначальним стає саме поведінковий компонент, оскільки навіть достатній рівень обізнаності не гарантує раціональних фінансових рішень без навичок самоконтролю, планування та управління ризиками.

Саме тому сучасні програми фінансової освіти мають бути орієнтовані не лише на передачу знань, а на формування сталої фінансової поведінки[1;6]. Практична ефективність таких програм визначається не кількістю навчальних заходів, а зміною поведінкових моделей населення: регулярністю заощаджень, дисципліною платежів, раціональністю споживання та здатністю протидіяти панічним рішенням.

Це дозволяє уточнити функціональну роль фінансової грамотності: у кризових умовах вона трансформується з освітньої категорії у механізм поведінкової стабілізації, який забезпечує зниження амплітуди реакцій домогосподарств на економічні шоки[23]. Фінансово обізнані домогосподарства демонструють вищий рівень адаптивності, що проявляється у своєчасному перегляді бюджетів, оптимізації структури витрат, формуванні резервів та зниженні залежності від позикових ресурсів. Натомість недостатній рівень фінансової грамотності підсилює

проциклічну поведінку населення, включаючи панічне вилучення депозитів, нерациональну конвертацію активів або імпульсивне споживання, що в сукупності створює додатковий тиск на фінансову систему та ускладнює реалізацію монетарної політики.

Дослідження трансформації фінансової поведінки домогосподарств в умовах війни свідчить про суттєву зміну структури споживчих витрат і заощаджень. Зокрема, частка базових витрат зросла до 65–70% загального бюджету порівняно з 50 – 55% у довоєнний період, що зумовлено інфляційними процесами, скороченням реальних доходів населення та зростанням економічної невизначеності. Водночас спостерігається скорочення дискреційних витрат до 10–12%, що відображає переорієнтацію домогосподарств на задоволення першочергових потреб і відмову від другорядного споживання.

Динаміка заощаджень має адаптивний характер: після початкового зниження до 5 – 7 їх частка поступово відновилася до 8 – 12%, що свідчить про часткову стабілізацію фінансової поведінки населення та формування нових стратегій управління доходами в умовах тривалих кризових викликів.

Узагальнення цих тенденцій здійснено на основі аналітичних та статистичних даних Національний банк України, Державна служба статистики України, World Bank та OECD, що дозволяє комплексно відобразити зміни у фінансовій поведінці домогосподарств у кризових умовах.

Зазначені зміни свідчать про те, що навіть в умовах суттєвого погіршення макроекономічних параметрів домогосподарства здатні здійснювати раціоналізацію фінансових рішень. Водночас швидкість та ефективність такої адаптації безпосередньо залежать від рівня фінансової грамотності, що підтверджує її роль як ключового детермінанта економічної стійкості на мікрорівні. Таким чином, фінансова грамотність виступає фактором, який забезпечує трансформацію фінансової поведінки від реактивної до проактивної, орієнтованої на довгострокову стабільність.

Подальший розвиток цієї трансформації пов'язаний із цифровізацією фінансових відносин, яка в умовах війни набула системного характеру[18;19].

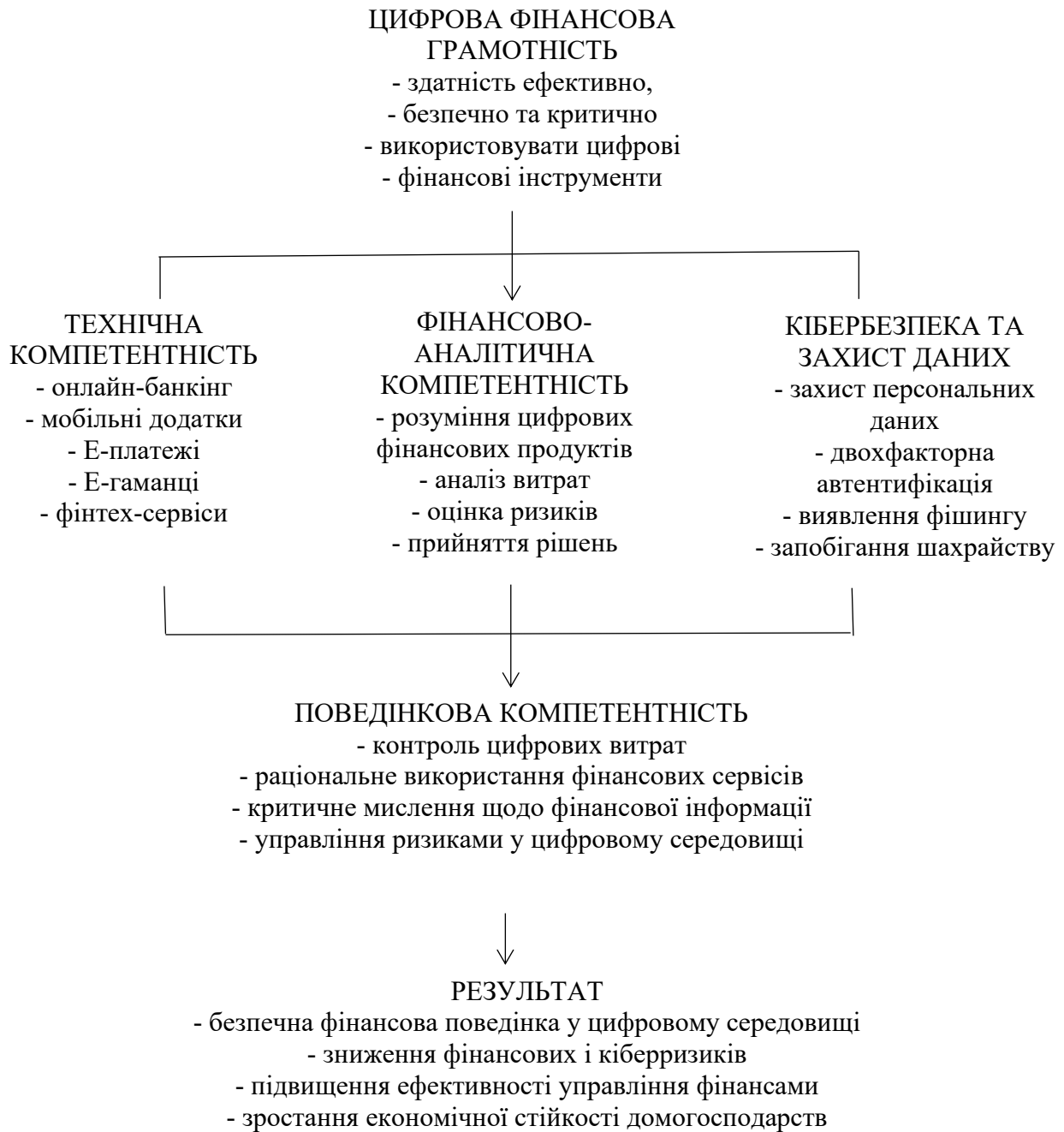


Рисунок 2. – Цифрова фінансова грамотність та її складові

Як показано на рис. 2, цифрова фінансова грамотність є розширенням класичної моделі фінансової обізнаності та включає технічні, фінансово-аналітичні та безпекові компетентності[3;9]. Її значення суттєво зростає в умовах обмеженого фізичного доступу до фінансових послуг, коли цифрові канали стають основним інструментом здійснення платежів, управління коштами та взаємодії з фінансовими установами.

У воєнний період цифрові фінансові сервіси фактично перейшли з категорії зручності до категорії критично необхідних інструментів економічної взаємодії [12].

Доступ до коштів, соціальних виплат, дистанційних платежів та банківських послуг значною мірою залежить від рівня цифрової компетентності громадян.

Водночас цифровізація супроводжується якісною трансформацією ризиків: поряд із традиційними фінансовими ризиками зростає значення кіберзагроз, фінансового шахрайства та інформаційної асиметрії. У таких умовах недостатній рівень цифрової фінансової грамотності може призводити не лише до неефективних фінансових рішень, але й до прямих втрат, що має критичне значення для домогосподарств із обмеженим фінансовим ресурсом [17]. Таким чином, цифрова фінансова грамотність виступає не лише інструментом підвищення ефективності фінансового управління, але й елементом фінансової безпеки.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно відзначити, що фінансова поведінка домогосподарств в умовах війни характеризується чітко вираженою адаптивною динамікою, яка має нелінійний характер [25]. На початковому етапі кризового шоку (2022 р.) спостерігалось одночасне зниження частки заощаджень до рівня 5 – 7% доходів та зростання частки базових витрат до 65 – 70%, що відображає домінування реактивної поведінкової моделі. Водночас у 2023 – 2025 рр. фіксується поступове відновлення частки заощаджень до 8 – 12% при одночасній стабілізації структури витрат, що свідчить про перехід до адаптивної моделі фінансової поведінки.

Ця трансформація дозволяє зробити принципово важливий висновок: фінансова грамотність не лише корелює з фінансовою стійкістю, а виступає ключовим фактором швидкості адаптації домогосподарств до кризових умов. Зокрема, домогосподарства з вищим рівнем фінансової грамотності демонструють швидше відновлення норми заощаджень (на 2 – 4 процентних пункти швидше) та більш збалансовану структуру витрат, що знижує їхню вразливість до повторних шоків [14].

З метою переходу від теоретичних положень до прикладного оцінювання запропоновано авторський підхід до визначення впливу фінансової грамотності на економічну стійкість домогосподарств [3;7]. Його практична цінність полягає у можливості сегментації населення за рівнем фінансової вразливості та розробки адресних програм підтримки:

$$ES=f(FG, S, C, DR, R)$$

де:

ES – рівень економічної стійкості домогосподарства;

FG – рівень фінансової грамотності;

S – частка заощаджень у доходах (%);

C – структура витрат (частка базових/дискреційних витрат);

DR – боргове навантаження;

R – рівень фінансових та цифрових ризиків.

На відміну від існуючих підходів, запропонована модель:

- враховує поведінкову змінну (FG) як ендогенний фактор, а не зовнішній параметр;
- інтегрує структурні (C, S) та ризикові (R) компоненти;
- дозволяє оцінювати не лише стан, а й динаміку адаптації домогосподарств.

Методологічно оцінювання може здійснюватися через нормування показників та побудову інтегрального індексу економічної стійкості:

$$ESi=w1FGi+w2Si+w3Ci-w4DRi-w5Ri$$

де wi – вагові коефіцієнти, що визначаються залежно від макроекономічних умов.

Практична цінність моделі полягає у можливості її використання для:

- сегментації домогосподарств за рівнем фінансової вразливості;
- оцінювання ефективності програм фінансової грамотності;
- прогнозування поведінкових реакцій населення в умовах криз [12;19].

Отримані результати також дозволяють сформулювати конкретні науково обґрунтовані пропозиції.

По-перше, доцільним є впровадження ризик-орієнтованого підходу до фінансової освіти, який передбачає фокус не лише на знаннях, а на формуванні поведінкових стратегій у кризових умовах (управління ліквідністю, диверсифікація активів, протидія панічним рішенням).

По-друге, необхідним є розвиток цифрової фінансової грамотності як елементу фінансової безпеки, зокрема через інтеграцію модулів кібербезпеки, розпізнавання шахрайства та управління цифровими ризиками у навчальні програми.

По-третє, доцільним є використання запропонованої моделі на рівні державної політики для розробки таргетованих програм підтримки вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та домогосподарств із нестабільними доходами.

По-четверте, важливим напрямом є впровадження системи регулярного моніторингу фінансової поведінки домогосподарств із використанням індикаторів структури витрат, заощаджень та боргового навантаження як ранніх сигналів фінансової нестабільності.

Таким чином, фінансова грамотність в умовах війни виступає не лише соціально-економічною характеристикою населення, а стратегічним фактором економічної резильєнтності суспільства. Її розвиток сприяє підвищенню адаптивності домогосподарств, зниженню системних ризиків та формуванню передумов для сталого післявоєнного відновлення. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування національного індексу фінансової стійкості домогосподарств, який поєднуватиме поведінкові, цифрові та доходні параметри.

Література:

1. Безділь М., Данилюк М., Дмитришин М. Формування шляхів підвищення фінансової грамотності молоді. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.
2. Вдович В., Черевко В. Вплив фінансової грамотності на формування заощаджень населення. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків : матеріали наук.-практ. конф.* 2025. С. 532 – 534.
3. Глушко А. Д., Кононенко С. Р. Фінансова грамотність населення у системі забезпечення фінансової безпеки держави. *Research Europe*. 2025.
4. Дем'янюк О. В. Цифрова фінансова грамотність населення в умовах трансформації фінансових послуг. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Державна служба статистики України. Доходи та витрати населення України у 2022 – 2025 роках : офіційні статистичні дані. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
6. Змінчак Н. М. Європейські стандарти цифрової грамотності: імплементація в українському освітньому просторі. *From Science to Practice: Innovations Across Life Domains : Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, July 3 – 4, 2025. Dnipro, 2025. С. 154.
7. Кізима Т. О., Шаманська О. І. Поведінкові аспекти фінансової грамотності домогосподарств у кризових умовах. *Світ фінансів*. 2023. № 4. С. 52 – 61. URL: <http://sf.wunu.edu.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
8. Климів А., Коваль С. Напрямки підвищення фінансової грамотності населення. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків : збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених*, м. Тернопіль, 27 трав. 2025 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. Ч. 1.
9. Коваль О. Фінансова грамотність літніх людей. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/finansova-hramotnist-litnikh-lyudey> (дата звернення: 27.04.2026).
10. Лободіна З. М., Кізима Т. О. Фінансова грамотність населення як чинник економічної безпеки держави. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 24 – 30. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
11. Мирончук В. М. Банкінг та цифрова фінансова грамотність: виклики та можливості взаємодії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26.
12. Міністерство фінансів України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ, 2022. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
13. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2022 року. Київ, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 27.04.2026).

14. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2023 року. Київ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 27.04.2026).
15. Римар О., Остряньський А., Залога Н. Стан та перспективи розвитку фінансової грамотності населення України. 2025. 466 с.
16. Требик Л. П., Курига І. Формування критичного мислення громадян як компонента цифрової компетентності в умовах інформаційної війни. *Державна політика і управління в галузі освіти: зміст та сучасні виклики*. 2025. С. 341-363.
17. Тірон А. В. Шляхи підвищення фінансової грамотності населення в регіональному контексті. Івано-Франківськ : Університет Короля Данила, 2025.
18. Хоменко Ю. В. Підвищення рівня фінансової грамотності населення в умовах цифровізації фінансового сектору України. *Юність науки – 2025*. 2025. С. 102-109.
19. European Banking Authority. Report on Financial Education and Digital Resilience in the EU. Paris, 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu> (date of access: 27.04.2026).
20. International Monetary Fund. Ukraine: Selected Issues. Country Report No. 24/202. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (date of access: 27.04.2026).
21. OECD. OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/financial/education/> (date of access: 27.04.2026).
22. OECD. Recommendation on Financial Literacy. Paris, 2020. URL: <https://legalinstruments.oecd.org> (date of access: 27.04.2026).
23. United Nations Development Programme. Digital Inclusion and Resilience in Ukraine. New York, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (date of access: 27.04.2026).
24. World Bank. Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex> (date of access: 27.04.2026).
25. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. February 2024 Update. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (date of access: 27.04.2026).

МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО КРЕДИТУ В СИСТЕМІ ФІНАНСІВ

THE ROLE OF PUBLIC CREDIT IN THE FINANCIAL SYSTEM

Марія Грицуля,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня, Криворізький
національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Ріта Короленко,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів суб'єктів
господарювання та інноваційного розвитку,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-3903-4623

В публікації досліджено сутність державного кредиту як ключового елементу фінансової системи держави. Розкрито його економічні функції та способи реалізації. Проаналізовано сучасний стан державного кредиту в Україні в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Визначено основні проблеми та напрями вдосконалення управління державними запозиченнями.

Ключові слова: державний кредит, державний борг, фінансова система, бюджетний дефіцит, державні запозичення.

The publication examines the essence of public credit as a key component of the state's financial system. Its economic functions and mechanisms of implementation are disclosed. The current state of public credit in Ukraine under conditions of economic instability and martial law is analyzed. The main challenges and directions for improving the management of public borrowing are identified.

Keywords: public credit, public debt, financial system, budget deficit, public borrowing.

Державний кредит є важливою складовою фінансової системи будь-якої країни, адже забезпечує можливість залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття бюджетного дефіциту та фінансування державних програм. У сучасній економічній ситуації, роль державного кредиту значно посилюється, зокрема під час економічних криз та воєнних дій. В Україні державний кредит виступає важливим

способом забезпечення стабільності фінансової системи та виконання функцій держави.

Державний кредит являє собою систему економічних відносин між державою, фізичними та юридичними особами щодо мобілізації тимчасово вільних коштів на умовах повернення, строковості та платності [1]. Його сутність полягає у перерозподілі фінансових ресурсів у межах економіки з метою покриття державних потреб. Економічна сутність державного кредиту проявляється через його основні функції: розподільчу, яка полягає у залученні та перерозподілі фінансових ресурсів; контрольну, що забезпечує нагляд за використанням і своєчасним поверненням запозичених коштів; та регулюючу, яка впливає на грошовий обіг, рівень інфляції та загальну фінансову стабільність економіки [2].

Державний кредит реалізується через систему внутрішніх і зовнішніх запозичень, які забезпечують формування необхідних ресурсів для покриття бюджетного дефіциту та фінансування державних програм. Внутрішні запозичення здійснюються шляхом випуску державних цінних паперів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), які розміщуються серед резидентів країни. Такий механізм дозволяє залучати фінансові ресурси всередині економіки та підтримувати розвиток внутрішнього ринку капіталу, а зовнішні запозичення, передбачають залучення коштів від міжнародних фінансових організацій, іноземних урядів та інвесторів. Вони забезпечують швидке надходження значних фінансових ресурсів, однак супроводжуються валютними ризиками та підвищенням залежності від зовнішніх кредиторів.

Зовнішні запозичення передбачають залучення коштів від міжнародних фінансових організацій, іноземних урядів та інвесторів. Вони забезпечують швидке надходження значних фінансових ресурсів, однак супроводжуються валютними ризиками та підвищенням залежності від зовнішніх кредиторів, що підтверджується сучасними тенденціями державного боргу України [3].

У ході дослідження було проаналізовано сутність державного кредиту, його основні форми та інструменти, а також особливості функціонування в Україні. Водночас встановлено, що ефективність державного кредиту значною мірою залежить від якості управління державними запозиченнями та раціонального використання залучених фінансових ресурсів. Основними напрямками вдосконалення є розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, підвищення прозорості фінансової політики та оптимізація механізмів залучення коштів [4].

Література:

1. Кудряшов В. П. Державні фінанси України : підручник. – Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
2. Венгер В. В. Фінанси : підручник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 432 с.
3. Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).
4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2026).

УДК 336.7:338.124.4

СВІТОВІ ФІНАНСОВІ КРИЗИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ ДЕРЖАВИ

GLOBAL FINANCIAL CRISES AND THEIR IMPACT ON THE FINANCIAL SYSTEM OF THE STATE

Катерина Дергунова,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня, Криворізький
національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Ріта Короленко,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів суб'єктів
господарювання та інноваційного розвитку,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-3903-4623

У статті досліджено сутність та основні типи фінансових криз, проаналізовано найбільші світові кризові епізоди XX–XXI ст. та механізми їх передачі на фінансову систему держави. Виявлено три ключових канали впливу зовнішніх кризових шоків на вітчизняну фінансову систему: валютний, кредитний та торговельний. Обґрунтовано пріоритетні напрями мінімізації наслідків глобальних криз: макропруденційна політика, нарощування резервів, диверсифікація фінансування та міжнародна кооперація. Зроблено висновок, що формування комплексної антикризової архітектури є необхідною умовою фінансової стійкості України в постконфліктний період.

Ключові слова: фінансова криза, світова фінансова система, банківська криза, валютна криза, фінансова стабільність, антикризова політика, Україна.

The article examines the essence and main types of financial crises, analyzes the major global crisis episodes of the 20th–21st centuries, and explores the mechanisms of their transmission to a country's financial system. Three key channels of external crisis shocks affecting the domestic financial system are identified: currency, credit, and trade channels. Priority directions for minimizing the consequences of global crises are substantiated, including macroprudential policy, accumulation of reserves, diversification of financing, and international cooperation. It is concluded

that the formation of a comprehensive anti-crisis architecture is a necessary condition for ensuring Ukraine's financial stability in the post-conflict period.

Keywords: *financial crisis, global financial system, banking crisis, currency crisis, financial stability, anti-crisis policy, Ukraine.*

Фінансові кризи є невід'ємним явищем ринкової економіки, що несе суттєві загрози для стабільності національних фінансових систем. Глобалізація фінансових ринків зумовила стрімке поширення кризових явищ між країнами, перетворивши їх на системні виклики світового масштабу. У цьому контексті дослідження природи фінансових криз та механізмів їхнього впливу на фінансову систему держави набуває особливої актуальності.

Фінансова криза – це різке погіршення стану фінансових ринків, що супроводжується знеціненням фінансових активів, масовими банкрутствами установ та суттєвим скороченням пропозиції кредитних ресурсів [1, с. 23]. Залежно від механізмів прояву виокремлюють такі типи криз: банківські (масові банкрутства банків та відтік депозитів); валютні (різка девальвація національної валюти та вичерпання резервів); боргові (нездатність держави обслуговувати зовнішній борг); кризи фондового ринку (обвал цін на акції та інші цінні папери). На практиці ці типи часто переплітаються, утворюючи системні фінансові кризи.

Аналіз світового досвіду свідчить про повторюваний характер кризових явищ. Велика депресія 1929–1933 рр. спричинила колапс банківських систем і масове безробіття у десятках країн. Азійська фінансова криза 1997–1998 рр. розпочалась із девальвації тайландського бату й охопила всю Південно-Східну Азію, позначившись і на фінансовому ринку України [2, с. 87]. Найбільш масштабною стала криза 2007–2009 рр., що виникла внаслідок колапсу ринку іпотечних цінних паперів у США та переросла у Велику рецесію. Для України вона обернулася падінням ВВП на 14,8% та необхідністю масштабної рекапіталізації банківської системи [3, с. 45].

В умовах відкритої економіки зовнішні кризові шоки передаються на фінансову систему держави переважно через три канали: **валютний** (знецінення гривні, скорочення міжнародних резервів, зростання вартості валютного боргу); **кредитний** (закриття зовнішніх ринків капіталу, зростання вартості запозичень, скорочення банківського кредитування реального сектору); **торговельний** (падіння цін на сировинні товари, зменшення обсягів експорту та надходжень від нього). Поєднання цих каналів породжує мультиплікативний ефект, що суттєво посилює первинний кризовий шок.

Ключовими напрямками мінімізації наслідків глобальних криз для фінансової системи України є:

1. **Макропруденційна політика.** Запровадження контрциклічного буфера капіталу, обмежень на надмірне кредитування та стрес-тестування фінансових установ у сприятливі часи.
2. **Нарощування міжнародних резервів.** Підтримання резервів НБУ на рівні, достатньому для покриття критичного імпорту та обслуговування зовнішнього боргу, що знижує вразливість до валютних криз.
3. **Диверсифікація джерел фінансування.** Зменшення залежності від короткострокового зовнішнього капіталу та розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів (ОВДП) як альтернативного інструменту залучення коштів.
4. **Міжнародна фінансова кооперація.** Поглиблення співпраці з МВФ, Світовим банком та ЄС у сфері антикризового регулювання та зміцнення фінансової стабільності відповідно до євроінтеграційного курсу України.

Таким чином, світові фінансові кризи є системним і повторюваним явищем, що становить реальну загрозу для фінансової стабільності держави. Україна, в силу відкритості своєї економіки та специфіки поточного геополітичного становища, є особливо вразливою до зовнішніх фінансових шоків. Ефективна реалізація окреслених антикризових напрямів сприятиме зміцненню фінансової системи держави та забезпечить підґрунтя для сталого економічного зростання в постконфліктний період.

Література:

1. Міщенко В. І. Фінансові кризи: причини, наслідки та перспективи подолання. Київ : Знання, 2019. 187 с.
2. Гриценко А. А. Глобальна фінансова криза та Україна. *Економіка України*. 2009. № 2. С. 82–96.
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2024. 96 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist> (дата звернення: 01.05.2026).

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ENTERPRISE FINANCIAL STABILITY

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

Вадим Козачок,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

У статті досліджено теоретичні та методичні підходи до аналізу фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність поняття фінансової стійкості та визначено її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Узагальнено основні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства, охарактеризовано систему абсолютних і відносних показників фінансової стійкості. Проаналізовано сучасні методики оцінювання фінансового стану, зокрема коефіцієнтний, горизонтальний, вертикальний та інтегральний аналіз. Визначено основні напрями вдосконалення методики аналізу фінансової стійкості підприємства з урахуванням сучасних економічних викликів, цифровізації фінансового аналізу та необхідності врахування фінансових ризиків. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінювання фінансового стану підприємства з метою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Ключові слова: фінансова стійкість підприємства; фінансовий стан; фінансовий аналіз; ліквідність; платоспроможність; фінансова незалежність; коефіцієнтний аналіз; фінансові ризики; інтегральна оцінка; управління фінансовими ресурсами.

The article examines theoretical and methodological approaches to the analysis of enterprise financial stability under contemporary economic conditions. The economic essence of financial stability is revealed, and its role in ensuring the efficient functioning and sustainable development of an enterprise is determined. The main approaches to assessing the financial condition of an enterprise are generalized, and the system of absolute and relative indicators of financial stability is characterized.

Modern methods of financial condition assessment are analyzed, including ratio analysis, horizontal analysis, vertical analysis, and integrated assessment techniques. Particular attention is paid to the evaluation of liquidity, solvency, financial independence, and the enterprise's ability to maintain a stable financial position in a dynamic business environment.

The study identifies key directions for improving the methodology of financial stability analysis, taking into account current economic challenges, the digitalization of financial analytics, and the necessity of incorporating financial risk assessment into management processes. The feasibility of a comprehensive approach to evaluating an enterprise's financial condition is substantiated in order to enhance the effectiveness of financial resource management, support informed managerial decision-making, and ensure long-term business sustainability and competitiveness.

Keywords: enterprise financial stability, financial condition, financial analysis, liquidity, solvency, financial independence, ratio analysis, financial risks, integrated assessment, financial resource management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості підприємства. Саме фінансова стійкість виступає однією з ключових характеристик ефективності функціонування суб'єкта господарювання, оскільки визначає його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність, забезпечувати безперервність діяльності та формувати передумови для подальшого розвитку.

Актуальність дослідження теоретичних і методичних підходів до аналізу фінансової стійкості підприємства зумовлена необхідністю своєчасного виявлення негативних тенденцій у фінансовому стані підприємств та розроблення ефективних управлінських рішень щодо їх усунення. У сучасній економічній практиці аналіз фінансової стійкості є важливим інструментом оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Питанням дослідження фінансової стійкості присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають сутність цієї категорії, систему показників її оцінювання та методичні підходи до проведення аналізу. Водночас динамічність економічних процесів та зміни умов господарювання потребують подальшого вдосконалення методики оцінки фінансової стійкості підприємств з урахуванням сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення та оцінювання фінансової стійкості підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад аналізу фінансової стійкості зробили такі вчені, як М. Білик, І. Бланк, Ю. Бондар, М. Гедз, О. Гуцалюк, Є. Мних, Г. Савицька та інші. У працях зазначених авторів розкрито економічну сутність фінансової стійкості, визначено систему показників її оцінювання та обґрунтовано методичні підходи до проведення фінансового аналізу.

Зарубіжні науковці, зокрема Едвард Альтман, Роберт Каплан та Стівен Майерс, значну увагу приділяли питанням прогнозування фінансової нестійкості, оцінювання ризику банкрутства та формування ефективної системи фінансового управління підприємством.

Попри значну кількість наукових праць, окремі аспекти аналізу фінансової стійкості залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого вдосконалення методичні підходи до комплексної оцінки фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації економіки та зростання фінансових ризиків. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад фінансової стійкості підприємства та узагальнення методичних підходів до її аналізу. Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити економічну сутність фінансової стійкості, визначити основні фактори впливу на неї, а також охарактеризувати сучасні методики та систему показників оцінювання фінансової стійкості підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність поняття «фінансова стійкість підприємства»;
- визначити основні фактори, що впливають на рівень фінансової стійкості;
- дослідити систему абсолютних і відносних показників оцінювання фінансової стійкості підприємства;
- охарактеризувати основні методичні підходи до аналізу фінансової стійкості;
- узагальнити сучасні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства;
- визначити напрями вдосконалення методики аналізу фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати рівновагу між активами та джерелами їх формування, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та ефективно функціонувати в умовах змін зовнішнього середовища. У сучасній економічній науці існують різні підходи до трактування сутності фінансової стійкості, однак більшість дослідників розглядають її як такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого забезпечується стабільний розвиток, платоспроможність і фінансова незалежність.

Теоретичні підходи до аналізу фінансової стійкості базуються на оцінці структури капіталу підприємства, рівня його фінансової незалежності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Основною метою такого аналізу є визначення здатності підприємства адаптуватися до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, зберігаючи при цьому фінансову рівновагу.

У науковій літературі виділяють декілька видів фінансової стійкості підприємства: абсолютну, нормальну, нестійку та кризову. Абсолютна фінансова стійкість характеризується повним покриттям запасів власними оборотними коштами, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Нормальна фінансова стійкість передбачає використання як власних, так і залучених джерел фінансування, але за умови збереження платоспроможності. Нестійкий фінансовий стан свідчить про порушення фінансової рівноваги, тоді як кризовий стан характеризується високою ймовірністю банкрутства підприємства.

Методичні підходи до аналізу фінансової стійкості охоплюють систему абсолютних та відносних показників. До абсолютних показників належать величина власного оборотного капіталу, наявність джерел формування запасів і витрат, а також надлишок або нестача джерел фінансування. Ці показники дають змогу визначити тип фінансової стійкості підприємства та оцінити рівень забезпеченості його діяльності фінансовими ресурсами.

Важливе місце в аналізі фінансової стійкості займають відносні показники – фінансові коефіцієнти, які характеризують структуру капіталу та рівень фінансової незалежності підприємства. Серед основних коефіцієнтів використовують коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами та коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів.

Одним із найпоширеніших методичних підходів є горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку змін показників фінансової звітності за певний період, а вертикальний – визначити структуру активів, капіталу та зобов'язань підприємства. Застосування цих

методів дає змогу виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити рівень його фінансової стабільності.

Важливу роль у комплексному аналізі фінансової стійкості відіграє аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Оцінка ліквідності базується на визначенні здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для цього використовують коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Аналіз платоспроможності дає змогу оцінити можливість підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковій перспективі.

Сучасні методичні підходи до аналізу фінансової стійкості також передбачають використання інтегральних моделей оцінювання ймовірності банкрутства та фінансових ризиків. Найбільш відомими є моделі Едварда Альтмана, Вільяма Бівера та інших дослідників, які ґрунтуються на системі фінансових коефіцієнтів і дозволяють прогнозувати можливість виникнення кризового фінансового стану підприємства.

Отже, теоретичні та методичні підходи до аналізу фінансової стійкості підприємства формують основу для об'єктивної оцінки його фінансового стану та прийняття ефективних управлінських рішень. Комплексне застосування різних методів аналізу дозволяє своєчасно виявляти проблеми у фінансовій діяльності підприємства, визначати фактори впливу на рівень фінансової стійкості та розробляти заходи щодо її зміцнення.

Сучасні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства базуються на комплексному аналізі результатів його фінансово-господарської діяльності та передбачають використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують рівень платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. У сучасних умовах господарювання оцінювання фінансового стану є важливим інструментом управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш поширених підходів є коефіцієнтний аналіз, який ґрунтується на розрахунку системи фінансових показників. До основних груп коефіцієнтів належать показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Перевагою цього підходу є можливість комплексної оцінки фінансового стану підприємства та порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями або показниками інших підприємств галузі.

Важливе місце в сучасній практиці займає горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку змін фінансових показників за певний період, визначити тенденції розвитку підприємства та виявити негативні зміни у структурі активів і пасивів. Вертикальний аналіз

спрямований на дослідження структури фінансової звітності та визначення питомої ваги окремих елементів у загальному обсязі активів, капіталу чи зобов'язань.

Сучасні підходи до оцінювання фінансового стану також передбачають використання інтегральних методів аналізу, які базуються на узагальненні великої кількості фінансових показників у єдиний інтегральний індекс. Такі методики дозволяють комплексно оцінити рівень фінансової стабільності підприємства та визначити його загальний фінансовий потенціал. Особливого поширення набули моделі прогнозування банкрутства, зокрема модель Едварда Альтмана, модель Вільяма Бівера та інші дискримінантні моделі, які використовуються для оцінки ризику фінансової неспроможності підприємства.

У сучасних умовах значної уваги набуває ризик-орієнтований підхід до оцінювання фінансового стану підприємства. Його сутність полягає у врахуванні впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на результати діяльності підприємства, оцінці рівня фінансової безпеки та здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища. Такий підхід передбачає аналіз грошових потоків, структури капіталу, рівня фінансових ризиків і ймовірності втрати платоспроможності.

Крім того, сучасні методики оцінювання фінансового стану дедалі частіше поєднують традиційні методи фінансового аналізу з використанням цифрових технологій, автоматизованих систем обробки даних та економіко-математичного моделювання. Це дозволяє підвищити точність прогнозування фінансових результатів, оперативність прийняття управлінських рішень і ефективність фінансового менеджменту підприємства.

Отже, сучасні підходи до оцінювання фінансового стану підприємства мають комплексний характер і ґрунтуються на поєднанні традиційних методів фінансового аналізу з новітніми інструментами оцінювання ризиків та прогнозування. Їх застосування забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем у фінансовій діяльності підприємства, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції та зростанням фінансових ризиків, виникає необхідність удосконалення методики аналізу фінансової стійкості підприємства. Традиційні підходи до оцінювання фінансового стану потребують адаптації до нових умов функціонування підприємств та врахування сучасних тенденцій розвитку економіки.

Одним із основних напрямів удосконалення методики аналізу фінансової стійкості є впровадження комплексного підходу до оцінювання фінансового стану підприємства. Такий підхід передбачає поєднання аналізу ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та фінансової незалежності в

єдиній системі оцінювання. Це дозволяє більш об'єктивно визначати рівень фінансової стійкості та своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства.

Важливим напрямом є використання інтегральних моделей оцінювання фінансової стійкості та прогнозування ризику банкрутства. Сучасні методики мають базуватися не лише на окремих фінансових коефіцієнтах, а й на інтегрованих показниках, які враховують сукупний вплив різних факторів на фінансовий стан підприємства. Застосування моделей прогнозування фінансових ризиків дає можливість своєчасно оцінити ймовірність виникнення кризових ситуацій та розробити заходи щодо їх запобігання.

Перспективним напрямом удосконалення методики аналізу є використання цифрових технологій та автоматизованих систем фінансового моніторингу. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно обробляти великі обсяги фінансової інформації, здійснювати автоматичний розрахунок показників та формувати аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. Це підвищує точність аналізу та ефективність фінансового управління підприємством.

Особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід до аналізу фінансової стійкості. У сучасних умовах важливо враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, зокрема інфляційних процесів, валютних коливань, змін податкового законодавства, воєнних та політичних факторів. Тому методика аналізу повинна включати оцінювання фінансової безпеки підприємства, його здатності адаптуватися до кризових явищ та забезпечувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення системи інформаційного забезпечення аналізу фінансової стійкості. Для отримання об'єктивних результатів необхідно використовувати не лише дані фінансової звітності, а й управлінську, статистичну та прогнозну інформацію. Це дозволить підвищити достовірність оцінювання фінансового стану та забезпечити більш ефективне планування фінансової діяльності підприємства.

Крім того, доцільним є адаптування зарубіжного досвіду оцінювання фінансової стійкості до умов національної економіки. Використання міжнародних стандартів фінансового аналізу, сучасних моделей оцінювання ризиків і методів стратегічного фінансового управління сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій.

Отже, удосконалення методики аналізу фінансової стійкості підприємства має здійснюватися на основі комплексного, ризик-орієнтованого та інноваційного підходів. Поєднання традиційних методів фінансового аналізу із сучасними цифровими технологіями, інтегральними моделями оцінювання та системою прогнозування ризиків забезпечить підвищення якості управління фінансовими

ресурсами підприємства та сприятиме зміцненню його фінансової стійкості в сучасних умовах господарювання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні та методичні підходи до аналізу фінансової стійкості підприємства, а також визначено основні напрями вдосконалення системи її оцінювання в сучасних умовах господарювання.

Досліджено економічну сутність поняття фінансової стійкості підприємства та встановлено, що вона є однією з ключових характеристик фінансового стану суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність і ефективно використовувати фінансові ресурси.

У ході роботи визначено, що аналіз фінансової стійкості підприємства повинен здійснюватися комплексно із застосуванням системи абсолютних і відносних показників. Встановлено, що найбільш поширеними методичними підходами до оцінювання фінансового стану є коефіцієнтний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Обґрунтовано доцільність використання інтегральних моделей оцінювання фінансового стану та прогнозування ризику банкрутства підприємства.

Узагальнення сучасних підходів до оцінювання фінансового стану підприємства дало змогу встановити, що в умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень фінансової стійкості підприємства. Визначено, що сучасні методики аналізу повинні поєднувати традиційні інструменти фінансового аналізу з цифровими технологіями, автоматизованими системами обробки інформації та економіко-математичними методами прогнозування.

За результатами дослідження встановлено, що основними напрямами вдосконалення методики аналізу фінансової стійкості підприємства є впровадження комплексного підходу до оцінювання фінансового стану, використання інтегральних моделей аналізу, розвиток системи фінансового моніторингу, удосконалення інформаційного забезпечення та адаптація міжнародного досвіду до умов національної економіки.

Отже, ефективний аналіз фінансової стійкості підприємства є важливою передумовою забезпечення стабільності його діяльності, підвищення конкурентоспроможності та формування умов для довгострокового розвитку. Практичне застосування сучасних методичних підходів до оцінювання фінансового стану сприятиме своєчасному виявленню фінансових ризиків, підвищенню

ефективності управління фінансовими ресурсами та зміцненню фінансової безпеки підприємства.

Література:

1. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Ус Г.О. Економічні підходи до оцінки цінних паперів та ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань та товариств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 36-44. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).36-44](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).36-44)
2. Бондар Ю.А., Аблязова Н.Р., Ус Г.О., Жовновач Р.І. Концепція корпоративного контролінгу та економічних ризиків в системі маркетингового менеджменту інтеграційних підприємств і об'єднань акціонерних товариств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 276-289. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-023)
3. Гедз М.Й., Гуцалюк О.М., Остапенко О.В., Малишко С.О. Фінансовий облік криптоактивів в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 45-53. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53)
4. Гуцалюк О.М., Лозова Т.П., Скопцов К.В., Ксенофонтов Д.В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113)
5. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Цатурян Р.О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47)
6. Hutsaliuk O.M., Bondar Iu.A., Mankuta Ya.M., Ostapenko O.V. Risk-based approaches to the management of large-scale economic and production systems. *Economic Herald of the Donbass*. 2025. № 4 (82). Pp. 101-108. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-101-108](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-101-108)
7. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Levchenko O., Butkevych O., Kholodenko A., Melnykov S., Ismailov T. Projection ESG Strategies and Economic Security of an Enterprise Based on Business Intelligence and Tax Compliance. *Reshaping Socially Responsible Business Practices in Small and Medium Enterprises*. USA: IGI Global Scientific Publishing, 2026. Pp. 467-508. DOI: 10.4018/979-8-3373-3805-7.ch015

УДК: 336.71

РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА НАПРЯМИ ЙОГО РОЗВИТКУ
FINANCIAL SERVICES MARKET AND DIRECTIONS OF ITS
DEVELOPMENT

Гліб Карпенко,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня, Криворізький
національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Ріта Короленко,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів суб'єктів
господарювання та інноваційного розвитку,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Orcid ID: 0009-0009-3903-4623

У статті досліджено сутність і структуру ринку фінансових послуг України та визначено ключові виклики, що постали перед фінансовим сектором в умовах збройного конфлікту. Проаналізовано позитивну динаміку розвитку цифрових платіжних послуг та зростання мобільного банкінгу. Виокремлено пріоритетні напрями розвитку ринку: цифрова трансформація, відновлення кредитування, розширення страхових продуктів, євроінтеграція та зміцнення фінансової стабільності. Обґрунтовано, що комплексна реалізація окреслених напрямів сприятиме зміцненню фінансової системи держави та забезпечить підґрунтя для сталого економічного зростання в постконфліктний період.

Ключові слова: ринок фінансових послуг, фінансові посередники, фінтех, цифровізація, банківський сектор, страховий ринок, сталий розвиток.

The article examines the essence and structure of the financial services market in Ukraine and identifies the key challenges faced by the financial sector under conditions of armed conflict. The positive dynamics of the development of digital payment services and the growth of mobile banking are analyzed. Priority directions for market development are outlined, including digital transformation, restoration of lending, expansion of insurance products, European integration, and strengthening of financial stability. It is substantiated that the comprehensive implementation of these directions will contribute to the strengthening of the national financial system and provide a foundation for sustainable economic growth in the post-conflict period.

***Keywords:** financial services market, financial intermediaries, fintech, digitalization, banking sector, insurance market, sustainable development.*

Ринок фінансових послуг є ключовою складовою фінансової системи держави, що забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами економічної діяльності. В умовах воєнного стану та прискореної цифровізації вітчизняна фінансова сфера зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлює актуальність дослідження напрямів її розвитку.

Ринок фінансових послуг – це сукупність відносин між продавцями та покупцями фінансових послуг, що здійснюються через фінансових посередників: банки, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди, ломбарди тощо [1, с. 47]. Відповідно до Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», фінансова послуга – це операція з фінансовими активами, що здійснюється в інтересах третіх осіб за власний рахунок або за рахунок цих осіб [2]. Структурно ринок фінансових послуг України включає: банківський сектор; небанківські фінансові установи (страховики, кредитні спілки, лізингові компанії); ринок цінних паперів та фондовий ринок; ринок платіжних послуг.

В умовах збройного конфлікту вітчизняний ринок фінансових послуг зіткнувся з низкою системних викликів: скороченням обсягів кредитування реального сектору, зростанням частки непрацюючих кредитів, відтоком капіталу та обмеженістю зовнішнього фінансування. Водночас спостерігається позитивна динаміка у сфері цифрових платіжних послуг: за даними НБУ, у 2024 році частка безготівкових платежів у роздрібному товарообороті перевищила 60%, а кількість активних користувачів мобільного банкінгу зросла до рекордного рівня [3, с. 12].

Ключовими напрямками розвитку ринку фінансових послуг в Україні є:

1. **Цифрова трансформація та розвиток фінтех-сектору.** Впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, відкритий банкінг) сприяє підвищенню доступності та якості фінансових послуг, появі нових бізнес-моделей та зниженню транзакційних витрат.

2. **Відновлення кредитного ринку.** Реалізація державних програм підтримки бізнесу та населення (зокрема, програми «Доступні кредити 5–7–9%») є пріоритетним напрямом в умовах повоєнної відбудови економіки.

3. **Розвиток страхового ринку.** Розширення асортименту страхових продуктів, зокрема запровадження нових видів страхування в умовах збройного конфлікту (страхування майна, агрострахування, страхування бізнесу від воєнних ризиків).

4. **Євроінтеграційний вектор.** Адаптація вітчизняного фінансового законодавства до стандартів ЄС відповідно до вимог Угоди про асоціацію, впровадження директив MiFID II, Solvency II та DORA.

5. **Зміцнення фінансової стабільності.** Підвищення рівня капіталізації фінансових установ, запровадження ризик-орієнтованого нагляду та вдосконалення системи захисту прав споживачів фінансових послуг.

Таким чином, ринок фінансових послуг України перебуває в стані активної трансформації, зумовленої впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Ефективна реалізація окреслених напрямів розвитку сприятиме зміцненню фінансової системи держави та забезпечить умови для сталого економічного зростання в постконфліктний період.

Література:

1. Пасічник В. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. / В. В. Пасічник, О. В. Акіліна. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 168 с.
2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 12.09.2021 р. № 1349-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1349-20> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2024. 96 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist> (дата звернення: 01.05.2026).

УДК: 658.012.1:004.8

РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
RESERVES FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY AT AN ENTERPRISE

Анна Обертас,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини Університету
«Україна», м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті досліджено сутність резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві та визначено їх роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності в сучасних економічних умовах. Проаналізовано основні чинники, що впливають на рівень продуктивності праці, а також обґрунтовано значення організаційних, технічних, соціально-економічних та мотиваційних резервів у системі управління підприємством. Значну увагу приділено впливу цифровізації, автоматизації виробничих процесів, розвитку персоналу та вдосконалення системи мотивації працівників на зростання результативності праці. Дослідження підкреслює необхідність комплексного використання внутрішніх резервів підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнних та економічних викликів.

Ключові слова: продуктивність праці; трудові ресурси; резерви підвищення продуктивності; мотивація персоналу; автоматизація; ефективність діяльності; управління підприємством; конкурентоспроможність.

The article examines the essence of labor productivity reserves at an enterprise and determines their role in ensuring the efficiency of economic activity under modern economic conditions. The main factors influencing labor productivity are analyzed, and the importance of organizational, technical, socio-economic, and motivational reserves in the enterprise management system is substantiated. Particular attention is paid to the impact of digitalization, automation of production processes, personnel development, and improvement of employee motivation systems on increasing labor efficiency. The study emphasizes the necessity of comprehensive use of internal enterprise reserves to ensure competitiveness, improve the efficiency of labor resource utilization, and maintain sustainable development under wartime and economic challenges.

Keywords: labor productivity; labor resources; productivity improvement reserves; personnel motivation; automation; management efficiency; enterprise management; competitiveness.

Постановка проблеми. Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості та здатність забезпечувати стійкий розвиток. Зростання продуктивності праці скорочує витрати виробництва, підвищує якість продукції, забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів та зміцнює ринкові позиції підприємства.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів українські підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових механізмів підвищення ефективності праці. Значний вплив на діяльність підприємств мають міграція робочої сили, порушення виробничих ланцюгів, зростання вартості енергетичних ресурсів та необхідність адаптації до змін ринкового середовища. За цих умов особливого значення має використання внутрішніх резервів підприємства, спрямованих на вдосконалення організації праці, модернізацію виробництва та розвиток персоналу.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням ефективності праці, проблема виявлення та реалізації резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві потребує подальшого дослідження, особливо в умовах трансформаційних процесів економіки України.

Метою статті є дослідження резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві, визначення основних напрямів їх використання та обґрунтування їх впливу на ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність і забезпечення стійкого розвитку в сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми продуктивності праці та пошуку резервів її підвищення досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад організації праці та управління продуктивністю здійснили Ф. Тейлор, Г. Емерсон, а також українські науковці О. Грішнова, Л. Волянська-Савчук, А. Колот, З. Шершньова, С. Оборська та інші.

У своїх дослідженнях науковці акцентують увагу на необхідності комплексного використання технічних, організаційних та соціально-економічних резервів для забезпечення ефективності діяльності підприємств. Особлива увага приділяється ролі мотивації персоналу, цифровізації виробництва, автоматизації трудових процесів та розвитку людського капіталу як важливих чинників зростання продуктивності праці.

Виклад основного матеріалу. Продуктивність праці є одним із важливих показників ефективності функціонування підприємства, що характеризує результативність використання трудових ресурсів у процесі виробництва продукції або надання послуг. Високий рівень продуктивності праці забезпечує зростання обсягів виробництва, підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Резерви підвищення продуктивності праці являють собою невикористані можливості більш ефективного використання трудових, матеріальних, технічних та організаційних ресурсів підприємства. Їх реалізація сприяє скороченню витрат часу на виробництво продукції, підвищенню ефективності трудових процесів та покращенню кінцевих результатів діяльності підприємства.

У сучасних умовах основними резервами підвищення продуктивності праці є вдосконалення організації праці, автоматизація та цифровізація виробничих процесів, модернізація обладнання, підвищення рівня кваліфікації працівників та удосконалення системи мотивації персоналу. Важливе значення має забезпечення ефективного використання робочого часу та зниження непродуктивних витрат праці [2, с. 214].

Особливе значення мають організаційні резерви, пов'язані з удосконаленням системи управління підприємством, оптимізацією виробничих процесів, раціональним розподілом функціональних обов'язків та покращенням координації діяльності структурних підрозділів. Раціональна організація праці сприяє скороченню простоїв, підвищенню ефективності використання обладнання та забезпечує зростання результативності діяльності персоналу [1, с. 133].

Технічні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані з упровадженням сучасного обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових технологій та інноваційних рішень. Автоматизація виробничих процесів дозволяє зменшувати трудомісткість виробництва, скорочувати виробничі витрати та підвищувати якість продукції. Соціально-економічні резерви передбачають удосконалення системи мотивації працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення професійного розвитку персоналу та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Ефективна мотивація працівників сприяє підвищенню рівня їх зацікавленості у результатах праці та забезпечує зростання продуктивності діяльності підприємства.

Таблиця 1. – Основні резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві

Вид резерву	Характеристика	Основний результат
Організаційні	Удосконалення організації праці та управління	Скорочення втрат робочого часу
Технічні	Модернізація обладнання та автоматизація	Підвищення ефективності виробництва
Соціально-економічні	Поліпшення умов праці та мотивації персоналу	Зростання продуктивності працівників
Освітньо-кваліфікаційні	Підвищення рівня професійної підготовки	Покращення якості виконання робіт
Інноваційні	Упровадження нових технологій та цифрових рішень	Зниження трудомісткості виробництва
Управлінські	Удосконалення системи управління підприємством	Підвищення координації діяльності
Економічні	Рациональне використання ресурсів підприємства	Зниження виробничих витрат

Аналіз основних резервів підвищення продуктивності праці свідчить, що найбільшого ефекту можна досягти лише за умови їх комплексного використання. Технічна модернізація без удосконалення системи мотивації персоналу не забезпечує стабільного підвищення результативності праці, так само як і організаційні зміни без інвестицій у розвиток виробництва мають обмежений ефект[4, с. 110].

Важливим напрямом підвищення продуктивності праці є вдосконалення системи мотивації персоналу. У сучасних умовах ефективна система стимулювання повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні методи впливу на працівників. Значну роль відіграють преміювання за результати праці, професійне навчання, можливості кар'єрного зростання та забезпечення соціальної підтримки персоналу.

Таблиця 2. – Напрями вдосконалення системи мотивації працівників

№	Напрямок мотивації	Характеристика	Очікуваний результат
1	Матеріальне стимулювання	Премії, бонуси, надбавки	Підвищення зацікавленості у результатах праці
2	Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності
3	Кар'єрне зростання	Можливість просування по службі	Формування лояльності персоналу
4	Поліпшення умов праці	Безпечне та комфортне робоче середовище	Зниження рівня плинності кадрів
5	Соціальна підтримка	Медичне страхування та соціальні гарантії	Підвищення стабільності трудового колективу
6	Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень працівників	Підвищення психологічної задоволеності
7	Командна взаємодія	Формування корпоративної культури	Поліпшення результативності колективної роботи

Аналіз наведених напрямів мотивації підтверджує, що продуктивність праці значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Поєднання матеріального стимулювання з розвитком корпоративної культури та підтримкою професійного розвитку персоналу забезпечує формування стабільного та ефективного трудового колективу.

У сучасних умовах цифровізація та автоматизація виробничих процесів виступають важливими чинниками підвищення продуктивності праці. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати оперативний контроль за використанням ресурсів та підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень [5, с. 413].

Таблиця 3. – Вплив цифровізації та автоматизації на продуктивність праці підприємства

Напрямок цифровізації	Характеристика впливу	Результат для підприємства
Автоматизація виробництва	Скорочення ручної праці	Підвищення швидкості виробництва
Цифрове управління ресурсами	Контроль використання матеріалів та часу	Зниження виробничих витрат
ERP-системи	Координація діяльності підрозділів	Підвищення ефективності управління
Електронний документообіг	Прискорення обробки інформації	Скорочення адміністративних витрат
Онлайн-комунікації	Оперативна взаємодія працівників	Поліпшення координації роботи
Аналітичні системи	Аналіз результативності діяльності	Підвищення якості управлінських рішень

Наведені дані свідчать, що цифровізація виробництва та управлінських процесів забезпечує суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Автоматизація дозволяє скорочувати непродуктивні витрати часу, підвищувати точність виробничих операцій та забезпечувати стабільність функціонування підприємства навіть в умовах кризових явищ [3, с. 110].

В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати систему організації праці до нових викликів. Особливого значення набувають гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, оперативне перепрофілювання виробництва та формування нових механізмів управління персоналом. Реалізація резервів підвищення продуктивності праці стає важливим чинником підтримання економічної стійкості підприємства та забезпечення його подальшого розвитку.

Висновки. Резерви підвищення продуктивності праці відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства та формуванні його конкурентних переваг. Їх використання дозволяє підвищувати результативність діяльності персоналу, скорочувати виробничі витрати, забезпечувати раціональне використання ресурсів та зміцнювати фінансовий стан підприємства.

Дослідження показало, що найбільш вагомими резервами підвищення продуктивності праці є вдосконалення організації праці, автоматизація виробництва, розвиток професійних компетенцій персоналу, удосконалення системи мотивації та впровадження цифрових технологій. Комплексне використання зазначених резервів забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення рівня кваліфікації працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення соціальної підтримки та розвиток корпоративної культури сприяють формуванню стабільного трудового колективу та підвищенню результативності праці. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів забезпечують зниження трудомісткості виробництва, підвищення якості продукції та прискорення прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільність функціонування в умовах економічної нестабільності.

Отже, підвищення продуктивності праці є важливим стратегічним напрямом розвитку сучасних підприємств. Ефективне використання внутрішніх резервів, удосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних технологій повинні стати основою забезпечення стійкого розвитку підприємств України в умовах сучасних економічних викликів.

Література:

1. Волянська-Савчук Л., HR технології: Вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. 338(1). 133-139.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 559 с.
3. Назарова Г. В., Спесивцева О. В. Організаційна культура: навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 224 с.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 384 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 479 с.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

PRODUCT QUALITY MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE: DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Олександра Оленіна,

здобувачка вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня

Центральноукраїнського інституту розвитку
людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна;

Ірина Дідовець,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри права та соціально-
економічних відносин,

Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,

м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0005-7433-8965

У статті досліджено теоретичні основи та практичні механізми управління якістю продукції підприємства з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Розкрито еволюцію концепцій управління якістю від технічного контролю до комплексних систем менеджменту якості. Проаналізовано ключові міжнародні стандарти серії ISO 9000 та їх імплементацію на вітчизняних підприємствах. Систематизовано досвід провідних зарубіжних країн – Японії, США, країн Європейського Союзу – у сфері управління якістю. Охарактеризовано сучасний стан та проблеми впровадження систем управління якістю на українських підприємствах і визначено стратегічні напрями їх удосконалення в умовах євроінтеграційних прагнень України.

Ключові слова: управління якістю, система менеджменту якості, стандарти ISO, TQM, конкурентоспроможність, підприємство, продукція.

The article examines product quality management at enterprises with consideration of domestic and international experience. The evolution of quality management concepts is explored, ranging from technical control to integrated quality management systems. Key international ISO 9000 standards and their implementation at domestic enterprises are analyzed. The experience of

leading foreign countries, including Japan, the United States, and the European Union, in the field of quality management is systematized. The current state and challenges of implementing quality management systems at Ukrainian enterprises are characterized, and strategic directions for their improvement in the context of Ukraine's European integration aspirations are identified.

Keywords: *quality management, quality management system, ISO standards, TQM, competitiveness, enterprise, product.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними завданнями. Якість продукції є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору, підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та курсу на членство в ЄС питання відповідності вітчизняної продукції міжнародним стандартам якості набуває стратегічного значення. Водночас реалії воєнного часу, руйнування виробничої інфраструктури та необхідність відновлення і модернізації промислового потенціалу країни роблять проблему управління якістю ще більш нагальною та актуальною. Стан системи управління якістю на більшості вітчизняних підприємств суттєво поступається стандартам провідних країн світу. Така ситуація зумовлена як успадкованими від радянської доби бюрократичними підходами до контролю якості продукції, так і недостатнім рівнем впровадження сучасних міжнародних концепцій та статистичних інструментів управління якістю. Подолання цього відставання потребує системного аналізу як зарубіжного досвіду, так і наявних вітчизняних напрацювань у зазначеній сфері, що й визначає актуальність представленого дослідження.

Важливість проблеми підсилюється тим, що в умовах повоєнного відновлення залучення іноземних інвестицій та вихід вітчизняних товаровиробників на міжнародні ринки значною мірою залежатимуть від здатності українських підприємств забезпечувати якість продукції на рівні міжнародних вимог. Таким чином, управління якістю перетворюється з суто технічного питання на стратегічний пріоритет національної економічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління якістю продукції привертає стійку увагу вітчизняних науковців. Теоретичні та методологічні засади управління якістю в контексті міжнародних стандартів досліджували О. І. Момот, Ю. О. Терлецька, А. Б. Кравчук, М. Г. Саєнко. Питання імплементації систем менеджменту якості серії ISO 9000 на вітчизняних підприємствах розглядали М. В. Афанасьєв, Л. А. Рибалко-Рак, Н. П. Тарнавська. Порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління якістю проводили О. Б. Гірна, М. І. Шаповал. Сучасні тенденції розвитку систем управління якістю в умовах цифрової трансформації вивчали С. М. Бондаренко, Л. В. Кривенко. Економічні аспекти якості продукції та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства досліджували О. О. Гетьман, Т. С. Морщенок, В. М. Шаповал. Попри вагомий науковий доробок у зазначеній

сфері, питання комплексного порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду управління якістю продукції залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є системне дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду управління якістю продукції підприємства, визначення ключових відмінностей між існуючими підходами та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення систем управління якістю на вітчизняних підприємствах з урахуванням кращих світових практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість продукції як економічна категорія являє собою сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів.

Еволюція концепцій управління якістю охоплює кілька етапів, кожен з яких відображає зміну парадигми забезпечення якості продукції, процесів та послуг. На першому етапі (кінець XIX – перша половина XX ст.) якість забезпечувалась переважно через технічний контроль готової продукції. Другий етап (1950–1960-і рр.) характеризується переходом до статистичного контролю якості та управління якістю процесів. На третьому етапі (1970–1980-і рр.) формується концепція всезагального управління якістю (TQM – Total Quality Management), що передбачає залучення всього персоналу організації до процесів забезпечення якості. Четвертий, сучасний, етап характеризується інтеграцією управління якістю з корпоративними системами стратегічного управління, цифровою трансформацією та орієнтацією на сталий розвиток.

Інструментарій управління якістю продукції передбачає значний арсенал методів і засобів, що застосовуються на різних стадіях життєвого циклу продукту. Статистичні методи управління якістю – контрольні карти В. А. Шухарта, діаграма В. Парето, діаграма К. Ісікави (причинно-наслідкова), гістограма, діаграма розсіювання – дозволяють виявляти та аналізувати причини дефектів і відхилень у виробничих процесах. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) забезпечує оптимальне співвідношення між якісними характеристиками продукту та витратами на їх досягнення. Аналіз видів і наслідків відмов (FMEA) дає змогу превентивно виявляти потенційні невідповідності та розробляти заходи щодо їх запобігання ще на стадії проєктування продукту. Дослідники зазначають – ефективне управління якістю потребує комплексного застосування статистичних та аналітичних методів. Важливою складовою системи управління якістю є управління витратами на якість. У зарубіжній практиці виокремлюють чотири категорії витрат на якість: витрати на попередження дефектів (профілактичні витрати); витрати на оцінювання якості (контроль, випробування, сертифікація); витрати від внутрішніх дефектів (брак, переробка); витрати від зовнішніх дефектів (гарантійне обслуговування, рекламації, втрата репутації).

Сучасні системи менеджменту якості все більше орієнтуються не лише на задоволення потреб споживачів, але й на врахування інтересів ширшого кола зацікавлених сторін: працівників, постачальників, місцевих громад, суспільства в цілому. «Впровадження сучасних систем управління якістю на основі стандартів ISO 9000 і принципів TQM дозволяє не лише підвищити задоволеність споживачів, а й оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити репутацію підприємств на міжнародних ринках» [2, с. 174].

Цифровізація систем управління якістю відкриває принципово нові можливості для підвищення ефективності процесів управління якістю. Технології машинного навчання та комп'ютерного зору дозволяють автоматизувати контроль якості продукції, суттєво підвищуючи його точність та швидкість порівняно з традиційними методами візуального контролю. Системи передбачувального технічного обслуговування (Predictive Maintenance) на основі аналізу даних IoT-сенсорів дозволяють запобігати відмовам обладнання до їх виникнення, що безпосередньо впливає на стабільність якості виробничих процесів.

Серед перспективних напрямів удосконалення управління якістю вітчизняних підприємств з урахуванням зарубіжного досвіду та інформатизації виробничих процесів доцільно виокремити наступні. По-перше, впровадження інтегрованих систем менеджменту, що поєднують вимоги стандартів ISO 9001 (якість), ISO 14001 (екологія), ISO 45001 (охорона праці) та ISO 50001 (енергозбереження), дозволяє досягти синергетичного ефекту від одночасного управління різними аспектами діяльності підприємства. По-друге, активне застосування концепції ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) та методології «Шість сигм» як інструментів підвищення ефективності процесів та мінімізації дефектності. По-третє, розвиток культури якості шляхом залучення всього персоналу до процесів вдосконалення через інструменти Кайдзен та гуртки якості, що є ключовим елементом японського підходу до управління якістю. По-четверте, цифровізація систем управління якістю з використанням технологій IIoT (Industrial Internet of Things), штучного інтелекту та великих даних для моніторингу якості процесів у режимі реального часу. «CRM-система (Customer Relationship Management або управління відносинами з клієнтами) – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії із замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів» [3, с. 36].

Нагальною є також проблема державної підтримки розвитку управління якістю на вітчизняних підприємствах. Досвід Японії, Німеччини, Південної Кореї свідчить про важливу роль держави у просуванні культури якості через систему

національних премій у галузі якості, державні програми підтримки сертифікації, підготовки фахівців та поширення кращих практик.

«Тотальне управління якістю (TQM) – підхід, що орієнтується на загальне і всеохоплююче управління якістю, а також об'єднує окремі функції і напрями управління з метою підвищення якості продукції та послуг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до прийнятої стратегії конкуренції. Система TQM орієнтується на отримання запланованого результату на усіх стадіях життєвого циклу продукції, концентрується на споживачах, у якості пріоритетного ресурсу використовує персонал та потенціал його розвитку. Основні принципи TQM: активна участь вищого керівництва; акцентування уваги на запити споживачів і суспільства; залучення всього персоналу до покращення якості; розроблення і сертифікація систем якості, що відповідають вимогам МС ISO 9000; постійне покращення якості; постійне удосконалення процесів. Відповідно до описаних принципів, успішним є підприємство, яке забезпечує високий рівень задоволення не лише споживачів, а й персоналу, успішно взаємодіє з партнерами та має високі і стабільні фінансові результати, а також забезпечує високий рівень соціальної відповідальності. Враховуючи високий рівень гнучкості та охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства, TQM може успішно інтегруватися з іншими підходами в управлінні його конкурентоспроможністю на інноваційній основі» [8, с. 188].

М. І. Шаповал підкреслює, розглядає системи управління якістю продукції, послуг, навколишнього середовища, розкриваються роль стандартизації, метрології, людського фактора, маркетингу і персоналу в забезпеченні якості, прогнозування, планування й оцінювання рівня якості продукції та праці, сертифікація, акредитація та аудит у сфері якості. Особлива увага автором приділяється стандартам ISO 9000 (версія 2000 р.), системі забезпечення безпеки харчових продуктів HACCP, стандартам ISO 14000, ISO 19011, OHSAS 18000, управлінню якістю на базі концепцій TQM, QS 9000, «шість сигм» [9].

Бенчмаркінг як метод управління якістю набув широкого розповсюдження у зарубіжній практиці. Бенчмаркінг являє собою процес порівняльного аналізу продуктів, послуг і процесів підприємства з відповідними характеристиками кращих підприємств галузі чи провідних компаній інших галузей з метою виявлення можливостей для вдосконалення. Вітчизняний досвід управління якістю має свою специфіку, зумовлену трансформаційними процесами в економіці. Особливу увагу заслуговує бенчмаркінг (легальне промислове шпигунство, вивчення досвіду конкурентів). «Проведення бенчмаркінгового порівняння необхідно здійснювати за ключовими показниками конкурентоспроможності. При цьому першочерговими для аналізу треба вважати рівень якості та відповідності продукції і послуг потребам ринку; результативність методів збуту продукції; ефективність методів просування

продукції; ефективність використання виробничого потенціалу; ефективність управління персоналом; продуктивність технології та виробничих процесів; ефективність методів організації виробництва та управління підприємством; рівень інноваційного розвитку підприємства тощо» [7].

Концепція Кайдзен знайшла своє відображення у важкому машинобудуванні. «У Кайдзені, підприємства безперервно покращують всі функції бізнесу, характерною особливістю є те, що залучаються всі працівники – від директора до рядового робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, Кайдзен має на меті елімінувати всі втрати та максимально вдосконалити управління матеріальним потоком на підприємстві. Загалом, використання Кай-дзену та його нових напрямів розвитку дасть можливість покращити виробничу культуру, максимально, ефективно та швидко при-йняти необхідне рішення із оптимізації виробництва шляхом зменшення величини витрат, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства загалом» [1].

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду [4; 5; 6] управління якістю дозволяє виокремити ключові відмінності між ними. По-перше, в розвинених країнах управління якістю розглядається як стратегічний пріоритет, що відображається у безпосередньому залученні топ-менеджменту до формування і реалізації політики якості. По-друге, у провідних країнах значно вищим є рівень інтеграції управління якістю з загальною системою стратегічного управління підприємством. По-третє, зарубіжні підприємства активніше застосовують кількісні методи управління якістю – статистичне управління процесами, методи Г. Тагуті, концепцію «Шість сигм». По-четверте, у країнах з розвиненою культурою якості значно вищим є рівень залученості всього персоналу до процесів вдосконалення. Дослідники констатують, що принципова різниця між вітчизняним та зарубіжним підходами до якості полягає у тому, що в провідних країнах якість є невід'ємною частиною бізнес-культури, тоді як на вітчизняних підприємствах вона часто сприймається лише як один із формальних критеріїв оцінки продукції.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. Управління якістю продукції пройшло тривалий шлях еволюції від технічного контролю до комплексних систем менеджменту якості, інтегрованих зі стратегічним управлінням підприємства. Провідні зарубіжні моделі управління якістю – японська (кайдзен, TPS), американська (TQM, «Шість сигм») та європейська (модель EFQM) – являють собою різні, але взаємодоповнювальні підходи до забезпечення якості, кожен з яких містить цінний досвід для вітчизняних підприємств.

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду виявив суттєві відмінності у підходах до управління якістю: провідні країни характеризуються стратегічним статусом управління якістю, глибокою залученістю персоналу, широким використанням кількісних методів та розвиненою культурою якості, тоді як

для вітчизняних підприємств типовими є формальний підхід до сертифікації, недостатня залученість топ-менеджменту та нерозвиненість культури якості на рівні організації.

Стратегічними напрямками підвищення ефективності управління якістю вітчизняних підприємств визначено: впровадження інтегрованих систем менеджменту на основі стандартів ISO; застосування концепцій Lean Manufacturing та «Шість сигм»; цифровізацію систем управління якістю; розвиток культури якості та підготовку кваліфікованих кадрів; активізацію державної підтримки розвитку управління якістю в контексті євроінтеграційного курсу України. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення галузевих методик впровадження інтегрованих систем менеджменту якості з урахуванням специфіки посткризового відновлення вітчизняної економіки.

Література:

1. Гірна О. Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-87. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Денисенко Т. О., Борисенко Я. А. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 167–178. DOI: 10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178.
3. Оксамитна Л. Г., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 31–40. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.51.31-40.
4. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (105). С. 24–28. DOI: 10.37734/2409-6873-2022-1-3.
5. Терлецька Ю. О., Кравчук А. Б. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 242–245. DOI: 10.32839/2304-5809/2022-1-101-49.
6. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : ЦУЛ, 2017. 368 с.
7. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 533–540.

8. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
9. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. Київ: Знання, 2007. 471 с.

УДК: 336.1:614.2

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

FINANCIAL SUPPORT OF THE HEALTHCARE SYSTEM

Софія Піпоха,

здобувачка фахової передвищої освіти
Центральноукраїнського фахового коледжу
Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті розкрито теоретичні основи та сутність фінансового забезпечення системи охорони здоров'я як головного чинника соціально-економічного розвитку держави. Проаналізовано ключові світові моделі фінансування медицини (Беверідж, Бісмарк), визначено їх переваги й недоліки. Проведено комплексний аналіз діючої системи фінансування охорони здоров'я в Україні в умовах функціонування Програми медичних гарантій (ПМГ) та діяльності НСЗУ. Обґрунтовано практичні шляхи оптимізації фінансових ресурсів, залучення коштів через добровільне медичне страхування та механізми державно-приватного партнерства.

Ключові слова: фінансування охорони здоров'я, Програма медичних гарантій, модель Беверіджа, модель Бісмарка, Національна служба здоров'я України, медичне страхування, оптимізація витрат.

The article reveals the theoretical foundations and essence of financial support for the health care system as the main factor of socio-economic development of the state. The key global models of financing medicine (Beveridge, Bismarck) are analyzed, their advantages and disadvantages are identified. A comprehensive analysis of the current health care financing system in Ukraine is carried out in the conditions of the functioning of the Medical Guarantees Program (MGP) and the activities of the National Health Insurance Fund. Practical ways of optimizing financial resources, attracting

funds through voluntary health insurance and public-private partnership mechanisms are substantiated.

Keywords: *health care financing, Medical Guarantees Program, Beveridge model, Bismarck model, National Health Service of Ukraine, health insurance, cost optimization.*

Постановка проблеми. Функціонування системи охорони здоров'я у сучасних соціально-економічних умовах постійно потребує оптимізації фінансових потоків та раціонального розподілу ресурсів, що є основною умовою забезпечення доступності, якості та фінансової стабільності медичної галузі у довгостроковій перспективі. Постійне зростання вартості медичних технологій, фармацевтичних препаратів та навантаження на бюджетну систему через глобальні виклики створюють складне економічне середовище. Держава повинна цілеспрямованно та оперативно керувати фінансовим забезпеченням медицини, а отже ретельно проаналізувати структуру видатків і виявити резерви їх оптимізації без погіршення якості надання медичної допомоги населенню.

Актуальність теми. Ефективне фінансове забезпечення охорони здоров'я має велике значення для кожної держави, оскільки безпосередньо впливає на головний показник суспільного розвитку – людський капітал та рівень здоров'я нації. В умовах сьогодення дефіцит бюджетних коштів та підвищення фінансового навантаження на громадян спричиняють зниження доступності базових медичних послуг та погіршення демографічної ситуації. Тому доречним шляхом підвищення ефективності галузі стає диверсифікація джерел фінансування та оптимізація витрат, що дозволяє збільшити обсяг і якість медичних гарантій без надмірного тиску на державний бюджет та кишені пацієнтів.

Метою статті є дослідження теоретичного значення фінансового забезпечення охорони здоров'я, визначення факторів, що впливають на рівень фінансування медицини в Україні, та виявлення дієвих напрямів і стратегічних пріоритетів оптимізації фінансових ресурсів для підвищення ефективності системи охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування системи охорони здоров'я є базовою умовою збереження людського капіталу, забезпечення демографічної стабільності та сталого економічного зростання будь-якої держави. Фінансове забезпечення охорони здоров'я – це сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових фондів для задоволення потреб населення у медичній допомозі.

У світовій практиці сформувалися три класичні моделі фінансування, які диференціюються залежно від джерел акумуляції коштів. Бюджетно-податкова модель або модель Беверіджа, фінансується переважно за рахунок загальних податків державного або місцевих бюджетів. Держава виступає головним замовником, фінансистом та надавачем медичних послуг.

Перевагами є високий рівень соціальної справедливості, загальнодоступність медичної допомоги для всіх верств населення незалежно від їхнього доходу, централізований контроль за витратами. Недоліками виступають ризики хронічного дефіциту бюджетного фінансування, бюрократизація управління, наявність черг на планові операції та обмежений вибір пацієнтом лікаря чи закладу.

Модель Бісмарка ґрунтується на обов'язковому медичному страхуванні (ОМС). Фінансові ресурси формуються за рахунок цільових внесків роботодавців та працівників до спеціалізованих страхових фондів (фондів хвороби). Вона передбачає стабільне та автономне від державного бюджету, джерело фінансування, високу якість послуг через конкуренцію між страховими касами та медичними закладами.

Істотним недоліком є зростання податкового навантаження на фонд оплати праці, що і виступає стримувальним фактором для конкурентоспроможності макроекономічної системи. В той же час виникають значні фінансово-організаційні бар'єри при забезпеченні доступу до медичних послуг для незайнятого населення та осіб, які забезпечують себе роботою самостійно.

З початком масштабної медичної реформи Україна здійснила перехід від радянської моделі Семашка (кошторисне утримання ліжок-місць) до солідарної пульної моделі, що працює за принципом «гроші ходять за пацієнтом».

Основним суб'єктом управління фінансовими потоками стала Національна служба здоров'я України (НСЗУ), яка виконує функцію єдиного державного закупівника медичних послуг. Фінансування здійснюється в межах Програми медичних гарантій (ПМГ), що затверджується щорічно у складі закону про Державний бюджет України.

Чинник (Тенденція)	Законодавчий / Цільовий орієнтир	Фактичний стан (Реалії)	Економічний наслідок для системи
Публічне фінансування ПМГ	Фінансування на рівні не менше 5% ВВП	Фактичні асигнування в межах 3 – 3,5% ВВП	Дефіцит коштів НСЗУ, штучне заниження базових тарифів на медичні послуги.
Економічний статус лікарень	Бюджетні установи з жорстким кошторисом ліжок	Комунальні некомерційні підприємства (КНП)	Фінансова автономія, перехід на оплату за пролікований випадок (ДСГ).
Фінансовий захист пацієнта	Безоплатна медицина в межах пакетів ПМГ	Висока частка приватних витрат (Out-of-pocket)	Надмірне фінансове навантаження на домогосподарства, неформальні платежі.

Першою деструктивною ознакою є хронічне недофінансування галузі попри нормативно закріплену вимогу щодо виділення на реалізацію Програми медичних гарантій (ПМГ) асигнувань обсягом не менше 5% від валового внутрішнього продукту (ВВП), в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності фактичний рівень видатків становить лише 3–3,5% ВВП. Чіткий недолік зумовлює суттєве заниження базових тарифів Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та дефіцит обігових коштів у надавачів послуг.

Трансформація бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства (КНП) забезпечила їм фінансово-господарську самостійність. У межах цієї моделі фінансування відбувся перехід від екстенсивного утримання ліжкового фонду до оплати фактично згенерованого обсягу медичної допомоги на основі глобальних ставок та калькуляції клініко-інструментальних витрат за методологією діагностично-споріднених груп (ДСГ).

Попри це, критичним наслідком бюджетного дефіциту залишається висока питома вага приватних коштів громадян у загальній структурі фінансування медицини, оскільки пацієнти змушені самостійно купувати медикаменти при стаціонарному лікуванні, що суттєво знижує рівень фінансового захисту населення.

Реформування фінансового забезпечення вітчизняної охорони здоров'я потребує комплексного підходу, який поєднує оптимізацію внутрішніх витрат із залученням позабюджетних інвестицій.

Одним із базових напрямів є впровадження офіційної співоплати медичних послуг (co-payments). Він передбачає законодавче закріплення переліку послуг, які держава й пацієнт фінансують спільно. Таке нововведення дасть змогу громадянам легально через касу доплачувати за покращений сервіс або вибір конкретного лікаря, що суттєво знизить рівень неформальних платежів у галузі.

Паралельно необхідно активізувати розвиток добровільного медичного страхування (ДМС). Для цього доцільно запровадити податкові пільги для корпоративного сектору, звільнивши від оподаткування страхові внески роботодавців за своїх працівників. Це зменшить навантаження на державний бюджет у частині фінансування планової та вторинної медичної допомоги.

Перспективним напрямом є розширення державно-приватного партнерства (ДПП). Залучення приватних інвестицій через концесію чи спільну діяльність допоможе оновлювати високовартісне обладнання (КТ, МРТ, ангіографи) у комунальних лікарнях. При цьому заклади зможуть надавати послуги як безкоштовно для пацієнта в межах Програми медичних гарантій НСЗУ, так і на платній основі.

Кінцевим етапом фінансової стабілізації галузі має стати оптимізація госпітальної мережі та формування спроможної мережі лікарень. Процес передбачає об'єднання малопотужних і нерентабельних установ, та концентрацію

високотехнологічної допомоги у кластерних та надкластерних закладах. Макроекономічним ефектом реструктуризації стане мінімізація адміністративних витрат та підвищення ефективності використання медичного обладнання в масштабах усієї країни.

Висновки. Отже, модернізація системи фінансового забезпечення охорони здоров'я є важливою частиною забезпечення національної безпеки. Перехід на модель стратегічних закупівель через НСЗУ довів свою ефективність, проте хронічний дефіцит публічних фінансів вимагає пошуку нових інструментів. Найкращих результатів можна досягти за умови побудови різносторонньої системи фінансування, в якій державний соціальний пакет медичних гарантій, буде гармонійно доповнюватись розвиненим ринком медичного страхування та зручними механізмами співоплати послуг громадянами.

Література:

1. Боярко І. Проблемні аспекти фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні. *Траєкторії сталого розвитку України і світу: виклики та драйвери* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2024 р.). Київ, 2024. С. 49–53.
2. Ніколюк О. В., Родіна О. В., Керлан М. О. Підходи до управління фінансуванням закладів охорони здоров'я в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-05-01> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Посилкіна О. В., Гладкова О. В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 43–49.

ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО
СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

PLANNING AS A TOOL FOR IMPROVING THE FINANCIAL CONDITION
OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Олена Семенова,

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини,
м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті досліджено роль планування у забезпеченні стабільності фінансового стану сільськогосподарського підприємства. Розглянуто значення фінансового планування в умовах нестабільності економічного середовища, зростання виробничих витрат та змін ринкової кон'юнктури. Визначено вплив системи планування на результативність використання фінансових ресурсів, рівень прибутковості та платоспроможності підприємства. Проаналізовано основні напрями вдосконалення планової діяльності, пов'язані з оптимізацією витрат, прогнозуванням доходів та підвищенням ефективності управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність поєднання стратегічного і поточного планування у процесі управління фінансовими результатами аграрного підприємства.

Ключові слова: планування, фінансовий стан, сільськогосподарське підприємство, фінансові ресурси, прибутковість, витрати, управління, ефективність.

The article examines the role of planning in ensuring the stability of the financial condition of an agricultural enterprise. The importance of financial planning under conditions of economic instability, rising production costs, and changes in market conditions is considered. The influence of the planning system on the efficiency of financial resource utilization, the level of profitability, and the solvency of the enterprise is determined. The main directions for improving planning activities related to cost optimization, revenue forecasting, and increasing the effectiveness of managerial decisions are analyzed. The necessity of combining strategic and current planning in the process of managing the financial results of an agricultural enterprise is substantiated.

Keywords: *planning, financial condition, agricultural enterprise, financial resources, profitability, costs, management, efficiency.*

Постановка проблеми. Функціонування сільськогосподарських підприємств супроводжується впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень їх фінансової стійкості та здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу. Висока залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, сезонності, коливання цін на продукцію та ресурсного забезпечення підвищує значення ефективного управління фінансовими потоками. Фінансовий стан підприємства визначається рівнем забезпеченості ресурсами, платоспроможністю, прибутковістю та здатністю своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Недостатній рівень планування призводить до нераціонального використання коштів, зростання витрат і погіршення результатів діяльності. Коли управлінські рішення приймаються без урахування прогностичних розрахунків, виникає ризик порушення фінансової рівноваги та зниження ефективності виробництва.

Планування у системі управління підприємством забезпечує визначення цілей діяльності, обсягів ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Через планування здійснюється координація виробничих, фінансових і трудових процесів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і стабілізує діяльність підприємства. Для аграрного сектору значення планування посилюється через необхідність врахування сезонного характеру виробництва та довготривалого циклу отримання результатів.

Метою роботи є дослідження ролі планування у забезпеченні фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства, визначення впливу системи фінансового та виробничого планування на рівень прибутковості, платоспроможності й ефективності використання ресурсів, обґрунтування напрямів удосконалення планової діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети потребує оцінювання взаємозв'язку між якістю планових рішень і результатами господарської діяльності підприємства, аналізу впливу виробничих витрат, структури доходів та руху грошових коштів на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Значна увага приділяється визначенню

резервів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільність функціонування аграрного підприємства та підвищення результативності його діяльності в довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика фінансового планування у діяльності сільськогосподарських підприємств посідає вагоме місце у наукових дослідженнях вітчизняних економістів, при чому значна частина праць присвячена оцінюванню впливу планування на рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного виробництва. У наукових публікаціях розглядаються питання оптимізації структури витрат, прогнозування доходів, удосконалення бюджетування та підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, що пов'язується з необхідністю забезпечення стабільності фінансових результатів у мінливих умовах господарювання. Дослідники приділяють увагу впливу сезонності виробництва, коливань цін на аграрну продукцію, змін вартості ресурсів і зовнішніх ризиків на процес формування фінансових планів, при чому наголошується на необхідності поєднання стратегічного і поточного планування для підтримання належного рівня платоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Планування фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства орієнтується на забезпечення збалансованості між доходами та витратами, що створює передумови для підтримання платоспроможності та фінансової стійкості. Якщо обсяги виробництва, витрати ресурсів і потреба у фінансуванні визначаються заздалегідь, тоді підприємство отримує можливість більш раціонально використовувати наявні кошти та уникати непродуктивних витрат.

Планування в системі управління сільськогосподарським підприємством формує основу фінансової стабільності та прогнозованості розвитку. Воно забезпечує узгодженість дій між усіма рівнями управління, сприяє економному використанню ресурсів і дає змогу підтримувати оптимальний баланс між витратами та доходами. Чітко спланована діяльність допомагає уникати невинуватених фінансових рішень, зменшує ризик дефіциту обігових коштів і сприяє підвищенню рентабельності виробництва.

Ефективне планування в аграрній сфері ґрунтується на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. Урахування сезонності, коливань цін на сировину, особливостей агротехнологічного циклу та потреб ринку забезпечує обґрунтоване формування бюджетів і фінансових прогнозів, що дає змогу підприємству раціонально розподіляти ресурси, визначати пріоритети та своєчасно коригувати виробничі програми залежно від ринкової ситуації. Планування має особливе значення в управлінні грошовими потоками. Визначення обсягів надходжень і витрат у часі допомагає підтримувати ліквідність та забезпечує здатність

розраховуватись за зобов'язаннями без залучення дорогих кредитних ресурсів. Оптимізація руху коштів створює фінансовий резерв, який підвищує стійкість до непередбачуваних обставин, таких як затримка платежів чи коливання цін на продукцію.

Одним із напрямів фінансового планування виступає прогнозування доходів підприємства, яке здійснюється з урахуванням очікуваних обсягів виробництва та реалізації продукції. За умов нестабільності ринку прогнозування забезпечує своєчасне коригування виробничих програм та дозволяє оцінити можливі ризики зниження прибутковості. Коли керівництво володіє інформацією про майбутні фінансові результати, тоді зростає точність управлінських рішень щодо розподілу ресурсів [1, с. 13].

Планування витрат забезпечує контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Зростання цін на паливо, насіння, добрива та засоби захисту рослин підвищує значення своєчасного визначення потреби у фінансових ресурсах. Якщо витрати плануються на основі нормативних показників, тоді зменшується ймовірність перевищення кошторисів і погіршення фінансового результату.

Значну роль у покращенні фінансового стану відіграє бюджетування, яке забезпечує деталізацію фінансових планів за окремими напрямками діяльності підприємства. Розподіл коштів між виробничими підрозділами підвищує контроль за використанням ресурсів і дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. За умов систематичного аналізу бюджетних показників підприємство швидше реагує на зміни зовнішнього середовища [5, с. 58].

Стратегічне планування визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства та пов'язується з оцінкою перспектив виробництва, оновленням технічної бази й розширенням ринків збуту. Коли стратегічні цілі узгоджуються з фінансовими можливостями підприємства, тоді зменшується ризик прийняття необґрунтованих рішень, пов'язаних із надмірними витратами або неефективним інвестуванням.

Поточне планування орієнтується на забезпечення щоденної діяльності підприємства та охоплює визначення обсягів витрат, доходів і потреби у фінансових ресурсах на короткостроковий період. Через поточні плани здійснюється контроль за виконанням виробничих завдань і підтримується стабільність фінансових потоків.

Фінансове планування пов'язується із необхідністю управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Якщо підприємство своєчасно прогнозує надходження та витрати коштів, тоді знижується ризик дефіциту обігових ресурсів і порушення розрахунків із контрагентами. Раціональне планування грошових потоків підтримує платоспроможність підприємства та підвищує рівень його фінансової стабільності [3, с. 129].

Особливого значення планування набуває в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли аграрні підприємства функціонують за умов підвищеного рівня ризику. Порушення логістичних зв'язків, зростання вартості ресурсів та нестабільність ринку ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Планування забезпечує можливість адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримання стабільності виробництва. Підвищення ефективності планування потребує використання системи аналітичних показників, які відображають рівень прибутковості, ліквідності, рентабельності та ділової активності підприємства. Аналіз фінансових результатів створює інформаційну основу для коригування планових показників і визначення резервів покращення фінансового стану.

Важливим напрямом удосконалення планової діяльності виступає автоматизація облікових та аналітичних процесів. Використання сучасних інформаційних систем підвищує швидкість обробки фінансової інформації та покращує якість прогнозних розрахунків. Коли керівництво отримує оперативну інформацію про результати діяльності, тоді підвищується точність управлінських рішень і знижується ризик фінансових втрат.

Планування трудових ресурсів також впливає на фінансовий стан підприємства, оскільки від рівня забезпеченості персоналом залежить результативність виробничого процесу. Якщо підприємство заздалегідь визначає потребу у працівниках та витрати на оплату праці, тоді зменшується ризик нерационального використання трудових ресурсів і перевищення фонду оплати праці [2, с. 207].

Стратегічне планування є складовою внутрішньої системи планування підприємства та виступає одним із елементів стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову перспективу розвитку. Його значення полягає в тому, що воно формує основу взаємодії внутрішніх і зовнішніх економічних процесів, факторів та ринкових явищ, які впливають на функціонування підприємства. Стратегічний план як важливий інструмент управління визначає пріоритетні напрями розвитку підприємства, поєднує маркетингову, інвестиційну та господарську діяльність у єдину систему, встановлює конкретні цілі та завдання для структурних підрозділів і забезпечує узгодженість діяльності всіх функціональних служб організації.

Стратегічне планування як механізм ефективного корпоративного управління створює передумови для отримання максимального рівня доходу та позитивних фінансових результатів за умови раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат. Воно сприяє покращенню фінансового стану підприємства, підвищенню рівня ліквідності та платоспроможності, зміцненню фінансової стійкості й активізації ділової діяльності. Однією з найважливіших переваг стратегічного планування є

забезпечення умов для виробництва конкурентоспроможної продукції, здатної ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю показників, серед яких важливе місце займає ціна, що повинна відповідати рівню платоспроможного попиту споживачів. Водночас важливим критерієм виступає якість продукції, яка характеризується такими показниками, як надійність, довговічність, ремонтпридатність, можливість зберігання, технічні параметри, дизайн, рівень ресурсоемності та естетичні характеристики, що формують відмінності продукції порівняно з аналогами. Не менш важливим чинником конкурентоспроможності є сервісне обслуговування, яке охоплює рівень монтажу, транспортування та зберігання продукції, витрати на гарантійне й післягарантійне обслуговування, а також умови розрахунків і взаємодії зі споживачами.

Удосконалення системи внутрішнього контролю підвищує ефективність реалізації планових показників та забезпечує своєчасне виявлення відхилень у діяльності підприємства. Контроль за використанням ресурсів і виконанням фінансових планів підтримує дисципліну у процесі управління та підвищує результативність господарської діяльності.

Ефективне сценарне планування ґрунтується на аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів – цінових коливань, погодних умов, доступу до фінансування, ринкових змін. Формування кількох прогнозних моделей дає змогу оцінити наслідки різних управлінських рішень і запобігти небажаним фінансовим втратам. Завдяки цьому підприємство зберігає можливість діяти проактивно, своєчасно адаптуючи виробничу програму, структуру витрат або інвестиційну політику. Сценарне планування сприяє зміцненню фінансової дисципліни, передбачає постійний моніторинг показників і перегляд планів у разі зміни умов. Використання альтернативних прогнозів дозволяє підготуватися до різних варіантів сезонної динаміки врожайності, попиту чи вартості ресурсів, формує культуру управлінської гнучкості, що особливо важливо для підприємств аграрного сектору, де рівень ризику залишається високим і залежить від чинників, які складно контролювати.

Застосування сценарного планування зміцнює стратегічну позицію підприємства, воно дає змогу реагувати на зміни та прогнозувати їх. Продумана система сценаріїв формує основу для більш точного фінансового прогнозування, зниження коливань ліквідності та забезпечення стабільності прибутковості у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах важливе значення має використання цифрових інструментів для фінансового планування. Спеціалізовані програми дають змогу автоматизувати облік витрат, формувати аналітичні звіти та моделювати сценарії розвитку залежно від зміни ринкових показників, що підвищує точність прогнозів і скорочує час на прийняття управлінських рішень.

Висновки. Планування виступає одним із основних інструментів покращення фінансового стану сільськогосподарського підприємства, оскільки забезпечує узгодження виробничих потреб із фінансовими можливостями та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Раціональна організація планової діяльності сприяє оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та зміцненню платоспроможності підприємства. Ефективність фінансового планування визначається рівнем координації між стратегічними та поточними цілями діяльності підприємства. Використання прогностичних розрахунків, бюджетування та систематичного аналізу фінансових показників забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та знижує ризик фінансових втрат. Подальше вдосконалення системи планування у сільськогосподарських підприємствах потребує підвищення якості аналітичної роботи, автоматизації управлінських процесів та посилення внутрішнього контролю, що створить умови для стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його фінансової діяльності.

Література:

1. Баюра Д.О., Кучин А.Б. Вплив зовнішніх факторів на вдосконалення механізму фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. № 1 (226). С. 13-22.
2. Дема Д.І., Сус Л.В., Сус Ю.Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2021. № 9. С. 207-215.
3. Дорошенко О.О., Сорокати В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. С. 129-142.
4. Огородник Р. П., Фомішина В. М., Маковецька І. М. Особливості планування підтримки бізнесу в повоєнних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 4. С.27-33.
5. Шульга О.А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 58-62.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL POLICY AND POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

Ольга Суровнєва,

здобувачка фахової передвищої освіти
Центральноукраїнського фахового коледжу
Університету «Україна», м. Кропивницький,
Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права та
соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут розвитку
людини Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна

Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті досліджуються актуальні напрями підвищення ефективності фінансової політики України в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. Розглянуто основні проблеми у бюджетній та грошово-кредитній системах, визначено пріоритети для зміцнення державних фінансів, залучення іноземної допомоги та проведення структурних реформ. Обґрунтовано, що успішне післявоєнне відновлення потребує комплексного підходу з поєднанням стабілізаційних заходів із глибокими інституційними змінами за активної підтримки міжнародних партнерів.

Ключові слова: фінансова політика, державний бюджет, післявоєнне відновлення, фінансова політика, міжнародна фінансова підтримка.

The article examines current directions for increasing the effectiveness of Ukraine's financial policy in the conditions of martial law and prospects for post-war recovery. The main problems in the budget and monetary systems are considered, priorities for strengthening public finances, attracting foreign aid and carrying out structural reforms are determined. It is substantiated that a successful post-war recovery requires a comprehensive approach with a combination of stabilization measures with deep institutional changes with the active support of international partners.

Key words: financial policy, state budget, post-war recovery, financial policy, international financial support.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 року завдало великих збитків економіці та фінансовій системі держави. За оцінками Світового банку, загальний обсяг прямих збитків станом на кінець 2025 року перевищив 195 млрд доларів США, а сукупна потреба у відновленні – близько 588 млрд доларів США [7]. В умовах тривалого збройного конфлікту перед Україною постає подвійне завдання, забезпечити фінансову стійкість у воєнний час та закласти підґрунтя для ефективного післявоєнного відновлення. Вирішення цих проблем потребує наукового аналізу та вироблення обґрунтованих практичних рекомендацій.

Актуальність теми. Ефективність фінансової політики прямо визначає спроможність держави виконувати свої функції та темпи майбутнього економічного відновлення. Дефіцит державного бюджету, стрімке зростання державного боргу, інфляційний тиск та залежність від зовнішнього фінансування є викликами, що потребують системних відповідей. Від якості управлінських рішень у бюджетній, монетарній і податковій сферах залежить стійкість держави сьогодні та конкурентоспроможність економіки у довгостроковій перспективі.

Метою статті є дослідження основних напрямів підвищення ефективності фінансової політики України та післявоєнного відновлення на основі аналізу поточного стану державних фінансів.

Виклад основного матеріалу. Фінансова система України у 2022–2025 роках функціонує в надзвичайно складних умовах. Доходи державного бюджету зазнали суттєвого скорочення внаслідок руйнування виробничих потужностей й окупації частини територій. Видатки різко зросли через потреби оборони, соціальні виплати для вимушених переселенців та ліквідацію наслідків руйнувань. За даними Міністерства фінансів України, дефіцит державного бюджету у 2022 році склав 914,9 млрд грн, що відповідає 18,6% ВВП [4]. Дана фінансова криза є унікальною за своїми масштабами в сучасний період.

Незважаючи на всю складність поточної ситуації, Україна вже сьогодні формує підходи до підвищення ефективності фінансової системи і готується до майбутнього відновлення. Ці підходи охоплюють як невідкладні заходи для стабілізації поточного стану, так і стратегічні реформи, спрямовані на забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Головним завданням при цьому є знайти баланс між потребами воєнного часу і формуванням основ для майбутнього.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності фінансової політики є реформування підходів до управління бюджетною системою на місцевому рівні. Фінансова тактика має спрямовуватись на вирішення поточних завдань розвитку країни шляхом своєчасного перерозподілу фінансових ресурсів [7]. У практичному сенсі це означає, що органи місцевого самоврядування та центральні органи влади мають налагодити оперативний і прозорий механізм перерозподілу ресурсів між громадами залежно від ситуації на фронті, обсягів руйнувань і кількості переселенців.

Подібний механізм вже частково запрацював у 2022–2023 роках, але він потребує подальшого вдосконалення і систематизації.

Особливого значення слід надати заходам із підготовки до поствоєнного відновлення. Дослідники підкреслюють, що фінансовий вимір цього відновлення є надзвичайно масштабним. Україні в 2022–2023 рр. вдалося уникнути макрофінансової дестабілізації та диверсифікувати джерела фінансування видатків, що утримуватиме економіку від подальшого падіння і дозволить відновитись після завершення воєнних дій [6].

На відміну від деяких країн, де збройний конфлікт призводив до повного фінансового колапсу і гіперінфляції, Україна зберегла функціональну банківську систему, платіжну інфраструктуру і здатність обслуговувати свої зобов'язання, що робить перспективи відновлення значно реалістичнішими.

Першочерговим напрямом є вдосконалення управління бюджетними видатками з урахуванням умов воєнного часу. Бюджетна політика воєнного часу не повинна будуватися за тими самими принципами, що і мирного. Принцип обмеженості передбачає, що фінансуватися мають тільки ті напрями, без яких держава не здатна функціонувати. Принцип гнучкості означає готовність швидко перерозподіляти кошти залежно від зміни бойової ситуації і потреб суспільства. Принцип цілеспрямованості – що кожна гривня має витрачатися на чітко визначену ціль і контролюватися.

Важливим є пошук внутрішніх резервів для збільшення бюджетних надходжень. Вже в перший рік повномасштабної війни держава почала активно шукати нові джерела доходів, не підвищуючи при цьому податкового навантаження на бізнес. Одним із таких інструментів стало залучення коштів через облігації внутрішньої державної позики, так звані «воєнні ОВДП». Вони дозволили залучити кошти населення і бізнесу, що зберегли фінансові ресурси всередині країни, направивши їх на потреби оборони.

Для подолання кризової ситуації та для забезпечення фінансової стабілізації та економічного відновлення держави велике значення має підтримка міжнародних фінансових інституцій, важливим є надання нового пакету фінансової допомоги Україні для продовження супротиву проти агресора шляхом залучення фінансових ресурсів міжнародних фінансових інституцій.

Важливою проблемою залишається значна залежність від зовнішнього фінансування. Від початку повномасштабної війни Україна отримала від міжнародних партнерів понад 168 млрд доларів США у вигляді грантів, пільгових кредитів та гарантій [6]. Без цієї підтримки виконання бюджету в повному обсязі було б неможливим. Фінансова залежність, попри її необхідність у короткостроковій перспективі, формує ризики для фінансової стійкості, оскільки обсяги допомоги можуть змінюватись залежно від внутрішньополітичної ситуації в країнах-донорах.

Підвищення ефективності фінансової політики потребує реалізації низки заходів. Першим є бюджетна економія та оптимізація видатків. Навіть у кризових умовах держава повинна дотримуватись принципів ефективного витрачання коштів, що передбачає пріоритизацію видатків на основі аналізу їх результативності, скорочення неефективних субсидій і пільг, цифровізацію бюджетного процесу та посилення внутрішнього контролю. Відновлення економіки має відбуватися на основі розробки спеціальних програм з «реанімації» господарської діяльності країни, спрямування всіх зусиль на відновлення сфери промисловості та сільського господарства [3, с. 78].

Другим напрямом є реформування податкової системи. Чинна податкова система України потребує трансформації, спрямованої на розширення бази оподаткування та детінізацію економіки. Серед основних заходів – вдосконалення системи адміністрування ПДВ, перегляд режимів спрощеного оподаткування з метою запобігання їх використанню великим бізнесом для мінімізації зобов'язань, запровадження автоматичного обміну фінансовою інформацією. За оцінками Мінфіну, сьогодні до 25% ВВП України перебуває в тіні [5]. Тому детінізація економіки забезпечить значні надходження до бюджету країни.

Третім напрямом є розвиток «зелених» фінансів як невід'ємної складової післявоєнного відновлення. Післявоєнне відновлення України на засадах «зелених» фінансів слід реалізовувати через запровадження прогресивних ставок екологічного податку, диверсифікацію джерел фінансування для реалізації проєктів екологічного спрямування та запровадження ринку «зелених» облігацій [2, с. 83].

Четвертим напрямом є залучення приватних інвестицій до відновлення критичної інфраструктури. У багатьох дослідженнях науковці та фахівці зазначають, що фактори ESG привертають усе більшу увагу з боку інвесторів, особливо в межах інвестування у критичну інфраструктуру, яка є важливою для сталого розвитку та економічного зростання [1, с. 69]. Формування сприятливого інвестиційного середовища через прозорість, верховенство права та антикорупційні механізми є важливою умовою для активізації цього потоку капіталу.



Рис. 1. Напрями підвищення ефективності фінансової політики та післявоєнного відновлення.

Ефективність фінансової політики прямо залежить від якості інститутів, що її реалізують. Антикорупційна реформа є одним з найбільш критичних напрямів: зміцнення незалежності НАБУ, САП та ВАКС, розширення системи декларування активів є необхідними кроками як для підвищення ефективності державних видатків, так і для виконання умов вступу до ЄС.

Висновки. Отже, ефективна фінансова політика України в умовах воєнного стану та у післявоєнний період повинна базуватись на трьох взаємопов'язаних принципах: фіскальної відповідальності, структурної трансформації та активної

міжнародної партнерської взаємодії. Основними напрямками є оптимізація видатків, реформування податкової системи з акцентом на детінізацію, розвиток «зелених» фінансів відповідно до стандартів ЄС, залучення приватних ESG-орієнтованих інвестицій до відновлення критичної інфраструктури та посилення антикорупційних інституцій. Фінансове забезпечення післяєнного відновлення потребує комплексного використання зовнішніх партнерських ресурсів разом із розвитком внутрішніх джерел.

Література:

1. Затонацький Д. А., Черняк Є. О. ESG-інвестування у критичну інфраструктуру в період повоєнного відновлення України. *Наукові праці НДФІ. Фінансово-економічне регулювання*. 2023. № 2 (103). С. 66–83.
2. «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти / О. Варченко та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 3, № 56. С. 75–85.
3. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1 (686). С. 75–89.
4. Інформація Міністерства фінансів України про виконання державного бюджету України за 2022 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538 (дата звернення: 06.05.2026).
5. Тістик Р. Детінізація економіки, покращення адміністрування податків і митниці, прибутки НБУ - важливі джерела додаткового наповнення держбюджету наступного року. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/267020.html (дата звернення: 06.05.2026).
6. У 2025 році Мінфін України залучив \$52,4 млрд зовнішнього фінансування, із яких понад 70% – за рахунок доходів від заморожених активів РФ. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/in_2025_ukraines_ministry_of_finance_secured_524_billion_in_external_financing_more_than_70_of_which_came_from_revenues_generated_by_frozen_russian_assets-5520 (дата звернення: 06.05.2026).
7. RDNA 5. Потреби України у відновленні становлять майже 588 мільярдів доларів США. *DREAM*. URL: <https://dream.gov.ua/ua/news/article-123> (дата звернення: 06.05.2026).

РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

FINANCIAL SERVICES MARKET IN UKRAINE

Альона Трошина,

здобувачка фахової передвищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Центральноукраїнського фахового коледжу
Університету «Україна»,
м. Кропивницький, Україна;

Олена Остапенко,

старший викладач кафедри права
та соціально-економічних відносин,
Центральноукраїнський інститут
розвитку людини,
м. Кропивницький, Україна;
Orcid ID: 0009-0008-5608-4115

У статті розкрито питання розвитку та функціонування ринку фінансових послуг в Україні, його роль в економічній системі держави та впливу на фінансову стабільність країни. Особливу увагу приділено основним учасникам фінансового ринку, які забезпечують надання фінансових послуг населенню та суб'єктам господарювання. Також у статті проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку фінансових послуг. Розглянуто проблеми, які стримують розвиток фінансового ринку України : економічна нестабільність, інфляція, недостатній рівень фінансової грамотності населення, недовіра до окремих фінансових установ і вплив воєнних дій на економіку держави.

Ключові слова: ринок фінансових послуг, фінансова система, банки, фінансова стабільність, фінансова грамотність, онлайн- банкінг.

This article examines the development and functioning of the financial services market in Ukraine, its role in the country's economic system, and its impact on the nation's financial stability. Particular attention is paid to the key participants in the financial market who provide financial services to the public and business entities. The article also analyzes current trends in the development of the financial services market. It examines the problems hindering the development of Ukraine's financial market: economic instability, inflation, insufficient financial literacy among the

population, distrust of certain financial institutions, and the impact of military actions on the country's economy.

Keywords: *financial services market, financial system, banks, financial stability, financial literacy, online banking.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринок фінансових послуг відіграє важливу роль у розвитку економіки України, забезпечуючи рух фінансових ресурсів, підтримку підприємницької діяльності та задоволення потреб населення у фінансових послугах. Функціонування фінансового ринку супроводжується низкою проблем, серед яких економічна нестабільність, інфляційні процеси, недостатній рівень довіри населення до фінансових установ, низька фінансова грамотність та негативний вплив воєнних дій на економіку держави.

Актуальність теми. Необхідність аналізу сучасного стану ринку фінансових послуг України, визначення основних проблем його розвитку та пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування фінансової системи в умовах сучасних економічних викликів.

Метою статті є дослідження сучасного стану ринку фінансових послуг в Україні, аналіз його основних проблем, тенденції розвитку та удосконалення в умовах економічних змін і цифровізації фінансової сфери.

Виклад основного матеріалу. Заради сучасної ринкової економіки грошовий ринок є однією з найважливіших складових економічної системи, оскільки саме він зумовлює переміщення фінансових коштів та впливає на рівень економічної діяльності у країні. Становище грошового ринку віддзеркалює ступінь розвитку економіки, її стійкість та якість функціонування. Через механізми грошового ринку держава може керувати економічними процесами, заохочувати інвестиційну діяльність та підтримувати зростання підприємництва.

Сучасний грошовий ринок являє собою заплутану систему, до якої входять численні учасники: фінансові установи, страхові товариства, інвестиційні фонди, кредитні спілки, фінансові посередники та інші організації. Вони проводять операції з різними фінансовими засобами та забезпечують обслуговування у державі. Незважаючи на складність будови, головним предметом купівлі-продажу на грошовому ринку залишаються гроші та фінансові ресурси, які надаються у користування як позики, інвестиції, цінні папери чи інші фінансові активи [4].

Грошовий ринок з'єднує суб'єкти, котрі мають тимчасово вільні кошти, з тими, хто потребує фінансування для ведення господарства або реалізації інвестиційних проєктів. Завдяки цьому забезпечуються безперервний потік капіталу та якісний розподіл фінансових ресурсів між різними частинами економіки. Особливістю грошового ринку є його багатомірність та різноманітність. Він містить різні сектори, серед яких позиковий ринок, валютний ринок, ринок цінних паперів, страховий

ринок та інші. Кожен із них виконує окремі функції, але всі разом вони творять єдину фінансову систему держави.

Грошові ринки класифікують за різними ознаками залежно від типу фінансових операцій, термінів обертання капіталу, видів фінансових інструментів та особливостей побудови фінансових зв'язків. Така класифікація уможливорює краще осягнення структури грошового ринку та принципів його роботи у нинішній економіці [2].

Стан грошового ринку має велике значення для економіки країн. Він відображає дієвість функціонування усіх економічних процесів та свідчить про рівень розвитку національної економічної системи. Ринок неупинно розвивається, вдосконалюються його механізми та зростає кількість фінансових інструментів.

Учасниками грошового ринку є підприємства, приватні особи, держава та іноземні суб'єкти. Саме грошовий ринок надає суб'єктам господарювання потрібні ресурси та послуги, без яких неможливе ефективне ведення бізнесу та економічна діяльність загалом. Розвинений грошовий ринок є важливою частиною економічної системи держави та показником її економічної сталості.

Відповіддю на ці виклики стало активне впровадження онлайн-послуг, розвиток фінтех-рішень, модернізація банківських застосунків, використання нових фінансових інструментів і диверсифікація ризиків [1].

Держава через Національний банк України, Міністерство фінансів України, Фонд гарантування внесків фізичних осіб та Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, забезпечує сталість фінансової системи та поступове пристосування до стандартів ЄС.

Фінансовий сектор України залишається вразливим через економічну нестабільність, інфляційні ризики, низьку інвестиційну діяльність та обмежену участь населення у грошових ринках. Потреби учасників ринку фінансових послуг мають задовольнятися через систему надання фінансових послуг. Стратегія розвитку фінансового сектору України спрямована на формування інтегрованого у світові економіку, конкурентоспроможного та стійкого грошового ринку, який сприяє економічному зростанню держави.

Однією з головних сучасних тенденцій є цифровізація фінансових послуг і бізнес-процесів. Активно впроваджуються новітні технології, що підвищують ефективність роботи фінансових установ як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Фінансовий ринок включає грошовий ринок, ринок капіталу та валютний ринок. Національний банк працює на фінансовому ринку, щоб досягати цілей монетарної політики. Він пропонує банкам кредити та розміщує депозитні сертифікати, купує і продає цінні папери на іноземну валюту. Так Національний банк впливає на вартість грошей та управляє інфляцією через трансмісійний механізм [3].

Розвинений фінансовий ринок є важливою складовою фінансово-економічної системи держави та показником рівня розвитку економіки. На теперішній час одним із головних завдань України є створення високоліквідного фінансового ринку, інтегрованого у світову систему. Протягом останніх десятиліть значення фінансового ринку суттєво зросло, оскільки він став важливим механізмом вирішення фінансових, інвестиційних і соціальних питань та забезпечення економічного розвитку країни.

Проблеми розвитку фінансового ринку в Україні залишаються досить актуальними сьогодні. Можна виокремити три основні проблеми фінансового ринку України: недостатня мобілізація ресурсів, нерозвиненість і недосконалість фінансової системи, а також неузгодженість законодавчої бази. Розвиток фінансового ринку почався з 1992 року, однак за короткий період високих результатів досягти не вдалось. Низький розвиток фінансового ринку негативно впливає на темпи економічного зростання держави. Однією з головних проблем є недостатня кількість фінансових ресурсів. Вирішити її можна шляхом акумулювання та більшого інвестування банківського і фінансового капіталу. Раніше в Україні функціонувала більша кількість банківських установ, завдяки чому фінансові ресурси були більш доступними. Через світові економічні кризи кількість банків скоротилася, що спричинило концентрацію фінансових ресурсів. Розвиток і стимулювання фінансового ринку є важливими для кожної держави, адже це сприяє підтриманню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Останні події в Україні негативно вплинули на економічний стан держави та спричинили загострення фінансової кризи. Вона проявляється у хронічному дисбалансі між доходами і видатками бюджету, зростанні державного боргу, неефективній структурі бюджетних витрат та недосконалій системі податкових надходжень.

Для подолання фінансової кризи необхідно запровадити більш жорсткий контроль за використанням бюджетних коштів, переглянути доцільність окремих соціальних витрат, скоротити обсяги державних запозичень для покриття бюджетного дефіциту та вдосконалити механізми залучення заощаджень населення в інвестиції. Також важливою є оптимізація податкової системи та рівня податкових вилучень.

Підвищення ефективності фінансової системи потребує реалізації стабілізаційної та фінансової політики, спрямованої на чіткий розподіл повноважень між державою і місцевою владою. Особливу увагу потрібно звернути на розвиток страхових механізмів у сфері пенсійного забезпечення, медичного обслуговування та фінансування вищої та професійної освіти.

Суттєвим чинником розвитку ринку фінансових послуг в Україні є підвищення рівня фінансової грамотності населення. Недостатня обізнаність громадян щодо механізмів функціонування фінансових установ, умов кредитування, інвестування та

страхування часто призводить до прийняття неефективних фінансових рішень. Важливе значення має реалізація державних та освітніх програм, спрямованих на формування фінансової культури населення, розвиток навичок управління особистими фінансами та підвищення довіри до фінансової системи загалом.

Напрямом розвитку фінансового ринку є розширення використання безготівкових розрахунків та електронних платіжних систем. Сучасні цифрові технології сприяють прискоренню фінансових операцій, підвищують доступність фінансових послуг та забезпечують зручність для користувачів. Поширення мобільного банкінгу, електронних гаманців, систем дистанційного обслуговування клієнтів та цифрових платформ створює умови для модернізації фінансового сектору та його інтеграції у світовий фінансовий простір.

Не менш важливим фактором ефективного функціонування фінансового ринку є забезпечення належного рівня державного регулювання та контролю за діяльністю фінансових установ. Удосконалення нормативно-правової бази, посилення прозорості фінансових операцій, боротьба з фінансовими шахрайствами та захист прав споживачів фінансових послуг сприятимуть зміцненню стабільності фінансової системи України. За умов економічної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набуває формування надійного й конкурентоспроможного фінансового ринку, здатного забезпечити ефективний розвиток національної економіки.

Висновки. Отже, фінансовий ринок відіграє важливу роль у розвитку національної економіки та забезпеченні фінансової стабільності держави. В Україні його розвиток супроводжується низкою проблем серед яких недостатня мобілізація фінансових ресурсів, недосконалість законодавчої бази, економічна нестабільність і наслідки фінансової кризи. Для покращення ситуації необхідно вдосконалювати фінансову систему, підвищувати ефективність державної фінансової політики, розвивати інвестиційну діяльність та забезпечувати раціональне використання бюджетних коштів. Важливим напрямом також є розвиток страхових і банківських механізмів, що сприятимуть економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому фінансовому ринку.

Література:

1. Ринок фінансових послуг. Освітній портал *Osvita.ua*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18287/ (дата звернення: 09.05.2026)
2. Фінансовий ринок України. *Market Blog*. URL: <https://blog.youcontrol.market/finansovii-rinok-ukrayini/> (дата звернення: 09.05.2026)
3. Фінансовий ринок та його структура. *BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22267/> (дата звернення: 09.05.2026)

4. Фінансові ринки. Національний банк України. URL:
<https://bank.gov.ua/ua/markets> (дата звернення: 09.05.2026)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ЗДОРОВ'Я ТА СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ:
ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**
Збірник наукових статей
В чотирьох томах. Том 3.

*Матеріали подано в авторській редакції.
За зміст матеріалів відповідальність несуть автори*

*Адреса редакції: м. Кропивницький, вул. Андрія Матвієнка, 1А
Відповідальний редактор О.В. Кравченко
E-mail: institutekirol@gmail.com*



ISBN 978-83-978680-7-6

