

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Науковий журнал

Випуск 8

Берегове 2025

«Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II.

Науковий журнал виходить два-чотири рази на рік.

Видання включено до «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» **Категорії «Б»**, наказом Міністерства освіти і науки України № 768 від 20.06.2023 р.

Рекомендовано до видання у друкованій та електронній формі (PDF) Вченою радою Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол №3 від 24.04.2025 р.)

Редакційна колегія:

Головний редактор – *Бачо Роберт*, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Перший заступник головного редактора – *Пойда-Носик Ніна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний редактор – *Макарович Вікторія*, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний секретар – *Лоскоріх Габрієлла*, доктор філософії з обліку і оподаткування, доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна.

Члени редакційної колегії:

Орлов Ігор – д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Внукова Наталія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, професор кафедри митної справи та фінансових послуг, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; *Коваленко Юлія* – д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Національного авіаційного університету, Україна; *Бондарук Таїсія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Завербний Андрій* – д.е.н., проф., професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», Україна; *Вдовенко Наталія* – д.е.н., проф., завідувач кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна; *Ганусич Вероніка* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Моца Андрій* – к.ю.н., доц., доцент кафедри географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Стойка Наталія* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Новіченко Людмила* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Живко Зінаїда* – д.е.н., проф., ректор Академії економіки і педагогіки, Чеська Республіка; *Феньвеш Вероніка* – габілітований доктор наук з галузі економіки, проф., Дебреценський університет, Угорщина; *Махова Рената* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доц., проректор, Університет Й. Шелє, Словацька Республіка; *Ілеш Балінт Чобо* – к.е.н., проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Дунай Анна* – доктор філософії з галузі економіки, проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Петі Мартон* – доктор наук з галузі економіки, віце-президент, Національний інститут стратегічних досліджень Угорщини, доцент кафедри соціально-економічної географії та планування міста, Університет Корвінус, Угорщина; *Сас Левенте* – доктор наук з галузі економіки, проф., заступник декана факультету Економіки та бізнес-адміністрування, Клузький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія.

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 8 (2025). 506 с. Текст укр., англ., угор.

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук. Статті публікуються на умовах міжнародної ліцензії [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Публікація видання здійснюється за сприяння Інституту стратегічних досліджень Угорщини.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа з присвоєнням ідентифікатора «R30-05814»

в державному Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №507 (протокол №7 від «13» березня 2025 року)

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Адреса: пл. Кошута, буд. 6, м. Берегове (пн) Закарпатської обл., 90202

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Tudományos folyóirat

8. szám

Beregszász 2025

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” című tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva, és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsának határozata alapján jelenik meg.

A tudományos folyóirat évente kétszer-négyszer jelenik meg.

A **Folyóirat** az Ukrán Oktatási és Tudományos Minisztérium 2023. június 20-án kelt 768. számú rendelete alapján „B” kategóriás folyóiratnak minősül, melyben publikálhatóak az ukrainai fokozatszerzéshez szükséges tudományos eredmények.

Nyomtatott és elektronikus formában (PDF-fájlformátumban) történő kiadásra javasolta
a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa (2025. április 24-i 3. sz. jegyzőkönyv)

Szerkesztőbizottság:

Főszerkesztő – **Prof. Dr. Bacsó Róbert**, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Általános főszerkesztő-helyettes – **Prof. Dr. Pojda-Noszik Nina**, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék professzora, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Főszerkesztő-helyettes, felelős szerkesztő – **dr. Makarovics Viktória**, közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, a Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Főszerkesztő-helyettes, felelős titkár – **dr. Loszkorih Gabriella**, PhD, egyetemi docens, a Számvitel és Auditálás Tanszék tanszékvezető-helyettese, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Orlov Igor – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, az Ukrainai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **Prof. Dr. Vnukova Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Vám és Pénzügyi Szolgáltatások Tanszék professzora, Szemen Kuznec Harkovi Nemzeti Gazdaságtudományi Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Kovalenko Julia** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Pénzügy, Számvitel és Adóügy Tanszék vezetője, Nemzeti Légiközlekedési Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Bondárjuk Tajisziya** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Pénzügyek, Bank és Biztosítás Tanszék vezetője, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Záverbnij András** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Külgazdasági és Vámtevékenység Tanszék professzora, Lembergi Nemzeti Politechnikai Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Vdovenko Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Globális Közgazdaság Tanszék vezetője, Ukrajna Nemzeti Bioerőforrás- és Természetgazdálkodási Egyeteme, Ukrajna; **dr. Hanuszics Veronika** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Moca Andrij** – jogtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Földrajz és Turizmus Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Sztojka Natália** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Novicsenko Ljudmila** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel, Auditálás és Adózás Tanszék docense, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Zsivko Zinaida** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, rektor, Közgazdasági és Pedagógiai Akadémia, Csehország; **Dr. habil. Fenyves Veronika** – PhD, egyetemi tanár, tanszékvezető, oktatási dékánhelyettes, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, Kontrolling Tanszék, Debreceni Egyetem, Magyarország; **Dr. habil. Ing. Machová Renáta** – PhD, rektorhelyettes, egyetemi docens, Selye János Egyetem, Szlovákia; **Prof. Dr. Illés Bálint Csaba** – PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Dunai Anna** – PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Dr. Péti Márton** – PhD, Nemzetstratégiai Kutatóintézet, elnökhelyettes; egyetemi docens, Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Szász Levente** – PhD, egyetemi tanár, dékánhelyettes, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Románia.

ETO 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat / szerk.: R. Bacsó, N. Pojda-Noszik, V. Makarovics. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola. Beregszász, 2025. 8. szám (2025). 506 o.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” című tudományos folyóiratban a doktoranduszok, posztgraduális hallgatók, kutatók és gyakorlati szakemberek tudományos kutatásait tesszük közzé. A tanulmányok [Creative Commons Attribution 4.0](#). c. nemzetközi licence alapján jelennek meg.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” megjelenésében együttműködő partner volt a Nemzetstratégiai Kutatóintézet.

A médiaszolgáltatók állami nyilvántartásában „R30-05814” azonosítóval rendelkező nyomtatott sajtó területén működő média (tudományos folyóirat): Ukrajna Nemzeti Televíziós és Rádiós Műsorszolgáltatási Tanácsának 507. számú határozata (2025. március 13., 7. számú jegyzőkönyv)

Tudományos folyóirat alapítója:

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Cím: 90202, Kárpátalja, Beregszász, Kossuth tér 6.

A tudományos folyóirat hivatalos honlapja:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, 2025

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College
of Higher Education**

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Scientific journal

Volume 8

Berehove 2025

"Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" was founded in November, 2021 and is published by the decision of the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

The scientific journal is published two-four times a year.

The **journal** is included in Category "B" according to the "**List of scientific professional editions of Ukraine**, in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Science and Ph.D. can be published", by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 768 dated 20.06.2023.

Recommended for publication in printed and electronic form (PDF file format) by the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (protocol No. 3 dated April 24, 2025)

Editorial board:

Editor-in-Chief – Robert Bacho, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

First Deputy Editor-in-Chief – Nina Poyda-Nosyk, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

Deputy Editor-in-Chief, managing Editor – Viktoriia Makarovych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

Deputy Editor-in-Chief, responsible secretary – Gabriella Loskorikh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine.

Editorial Board Members:

Ihor Orlov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Nataliia Vnukova** – Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor at the Department of Customs Affairs and Financial Services, Symon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine; **Yuliia Kovalenko** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, National Aviation University, Ukraine; **Taisiia Bondaruk** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; **Andriy Zaverbnyj** – Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Foreign Trade and Customs of the Lviv Polytechnic National University, Ukraine; **Natalia Vdovenko** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine; **Veronika Hanusych** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Andriy Motsa** – Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Nataliya Stoyka** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Liudmyla Novichenko** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; **Zinaida Zhyvko** – Doctor of Economics, Professor, Rector, Academy of Economics and Pedagogy, Czech Republic; **Veronika Fenyves** – Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Head of the Department of Controlling, University of Debrecen, Hungary; **Renata Makhova** – Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor, Vice-rector, J. Selye University, Slovak Republic; **Bálint Csaba Illés** – Candidate of Sciences in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; **Anna Dunay** – Doctor of Philosophy in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; **Marton Peti** – Doctor of Philosophy in Economics, vice-president, Research Institute for National Strategy, Hungary; Associate Professor, Department of Geography and Planning, Corvinus University of Budapest, Hungary; **Levente Szász** – Doctor of Management, Professor, Deputy Dean at the Faculty of Economics and Business Administration, Babeş-Bolyai University, Romania.

UDC 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: scientific journal / editor.: R. Bacho, N. Poyda-Nosyk, V. Makarovych. Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education. Berehove, 2025. Vol. 8 (2025) 506 p. Text Ukrainian, English, Hungarian.

Scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" intended for scientists, doctoral students, post-graduate students, practitioners and a wide range of readers who are interested in issues in the field of economic sciences. Articles are published under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) International License.

Publication of the scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" is carried out with the assistance of the Research Institute for National Strategy.

An entity in the field of print media with the identifier "R30-05814"

in the state Register of Media Entities: Decision No. 507 made by the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine (record No. 7 of March 13, 2025)

The founder of the scientific journal is



Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

Correspondence address: Kossuth sq. 6, 90202, Transcarpathia, Berehove

The official website of the scientific journal:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2025



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Барановський О. Критична інфраструктура: безпековий вимір	13
Барабашне Карпаті Д., Оросне Ілчик Б. Новачки на ринку праці: можливості та шанси працевлаштування	38
Ганусич В., Потоки Г. Аналіз грантів та програм підтримки Закарпатської області (2022–2024 роки).	55
Грінько А., Грінько П., Даудова Г. Концептуальні засади та напрями інноваційного розвитку цифровізації в системі трансформації економіки регіонів України	75
Дідковська Л. Розвиток рибальства та аквакультури в контексті євроінтеграційного курсу України	90
Зайка С. Методологічні підходи до управлінської діагностики і експертної аналітики в управлінні підприємством	105
Зачосова Н. Теорія та методологія наукових досліджень можливостей запровадження людиноцентрованого управління в стратегії HR-менеджменту організацій	116
Макарович В., Грищенко Я., Вигівський Д. Сучасні світові тенденції витрат на оборону	129
Матвійчук Л., Жадько О., Штанько О. Особливості застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні регіональними туристичними дестинаціями	137
Мельниченко С. Діджиталізація в управлінні якістю туристичних послуг	151
Микитенко В., Чупріна М. Формалізація математичної моделі соціо-еколого-економічної відповідальності: методологія та етапи побудови	164
Музиченко-Козловська О., Паньків Ю. Методика оцінювання економічної ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній сфері країни	184
Нечасва І. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проєктів	204
Нікішина О. Методологічний підхід до визначення сутності систем агропромислових ринків	221
Пахольчук В. Оцінка вразливостей реального сектору економіки Європейських держав	240
Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві	254
Тельнова Г., Юсюк І. Економіка щастя країн світу: описативний аналіз	267
Ткач Д. Інтеграція репатріантів у ринок праці України: виклики та перспективи	280
Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності	297



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

Бачо Р. Розвиток страхового ринку Закарпаття в умовах воєнного стану	312
Пойда-Носик Н.Н. Міжнародні фінансові джерела для економічного розвитку України: національні пріоритети та регіональні можливості на Закарпатті	321
Бондарук Т., Богріновцева Л., Заїчко І. Методологічні аспекти розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період	333
Балінтова М. Вподобання щодо вибору банку в контексті відмінностей між поколіннями	346
Гресь Н., Недоступ К. Собівартість реалізованих товарів: спірні аспекти визначення та обліку	361
Колдовський А., Рекуненко І., Шафранова К. Вплив штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України у 2024 році	380
Лоскоріх Г., Баторі В. Безготівкові розрахунки в системі бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та виклики	396
Малапа Д., Нгвакве К. Вплив екологічної ефективності на фінансові показники виробників продуктів харчування та напоїв, зареєстрованих на Йоганнесбурзькій фондовій біржі	410
Перчі О. Особливості діджиталізації бухгалтерського обліку в бюджетних установах в умовах децентралізації (на прикладі Закарпатської області)	427
Селіванова Н., Цапенко А. Особливості обліку і оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців в сфері інтернет-торгівлі	447
Сорока Р. Організація закупівельної діяльності бюджетних установ	463
Фролов А. Стратегія емісії зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку	477
Загальні вимоги до оформлення рукописів	495



TARTALOM

1. FEJEZET.

GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

Baranovszkij O. Kritikus infrastruktúra: biztonsági dimenzió	13
Barabásné Kárpáti D., Oroszné Ilcsik B. Pályakezdők a munkaerőpiacon: elhelyezkedési lehetőségek és esélyek	38
Hanuszics V., Pataki G. Támogatási programok és pályázati lehetőségek elemzése Kárpátalján (2022–2024)	55
Grinykó A., Grinykó P., Daudova G. A digitalizáció innovatív fejlesztésének konceptuális elvei és irányai Ukrajna régióinak gazdaságának átalakulási rendszerében	75
Didkovszka L. A halászat és az akvakultúra fejlesztése Ukrajna európai integrációs folyamatának összefüggésében	90
Zaika Sz. A vezetési diagnosztika és a szakértői elemzés módszertani megközelítései a vállalatirányításban	105
Zacsosová N. A tudományos kutatás elmélete és módszertana az emberközpontú menedzsment bevezetésének lehetőségeiről a szervezetek HR menedzsment stratégiájába	116
Makarovics V., Hriscsenko Já., Vigivszkij D. A világ védelmi kiadásainak jelenkori globális tendenciái	129
Matvijcsuk L., Zsadbó O., Stanykó O. Az innovatív eszközök alkalmazásának jellemzői a regionális turisztikai desztinációk stratégiai menedzsmentjében	137
Melynicsenkó Sz. Digitalizáció a turisztikai szolgáltatások minőségirányításában	151
Mikitenkó V., Csuprina M. A társadalmi-ökológiai-gazdasági felelősség matematikai modelljének formalizálása: felépítésének módszertana és szakaszai	164
Muzicsenkó-Kozlovská O., Pankiv J. Az ország turisztikai ágazatában lévő erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtásának gazdasági hatékonyságértékelésének módszertana	184
Necsájeva I. Innovatív befektetési eszközök regionális programok és projektek számára	204
Nikisina O. Módszertani megközelítés az agrár-ipari piaci rendszerek lényegének meghatározásához	221
Páholycsuk V. Az európai országok reál gazdasági szektora sérülékenységének felmérése	240
Szuskó N. Modern eszközök a szolgáltatás minőségének kezelésére a szálloda- és étteremiparban	254
Telynova H., Juszjuk I. A boldogság gazdaságtana világban: leíró elemzés	267
Tkács D. A hazatelepültek integrációja az ukrán munkaerőpiacra: kihívások és kilátások	280
Sevczenkó A., Petrenkó O., Nikiforcuk M. A mezőgazdasági vállalkozások erőforráspotenciálja mint a tevékenységek innovatív diverzifikációjának alapja	297

2. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

Bacsó R. A Kárpátaljai biztosítási piac alakulása a háború idején	312
Pojda-Noszik N. Nemzetközi pénzügyi források Ukrajna gazdasági fejlődéséhez: nemzeti prioritások és regionális lehetőségek Kárpátalján	321
Bondaruk T., Bogrinovceva L., Zaicsko I. Az ukrán értékpapírpia fejlődésének módszertani szempontjai a háború utáni időszakban	333
Bálintová M. Bankválasztási preferenciák a generációs különbségek tükrében	346
Gresz N., Nedosztup K. Értékesített árúk önköltségi értéke: a meghatározás és a számvitel ellentmondásos szempontjai	361
Koldovszkij A., Rekunenko I., Sáfránova K. A mesterséges intelligencia hatása az innovációra Ukrajna pénzügyi szektorában 2024-ben	380
Loszkorih G., Bátori V. Készpénz nélküli elszámolás a számviteli rendszerben: aktuális trendek és kihívások	396
Malapa D., Ngwakwe K. A környezetvédelmi teljesítmény hatása a Johannesburgi tőzsdén jegyzett élelmiszer- és italgyártók pénzügyi teljesítményére	410
Pércsi O. A költségvetési intézmények számvitel digitalizálásának jellemzői a decentralizáció függvényében (Kárpátalja példáján)	427
Szelivánova N., Capenkó A. Az egyéni vállalkozók számviteli és adózási sajátosságai az online kereskedelem területén folytatott tevékenységek tekintetében	447
Szoroka R. A költségvetési intézmények beszerzési tevékenységének megszervezése	463
Frolov A. A háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozását szolgáló zöld kötvények kibocsátásának stratégiája	477
Publikációs követelmények	499



CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT

Baranovskyi O. Critical Infrastructure: The Security Dimension	13
Barabásné Kárpáti D., Oroszné Ilcsik B. Labor Market Entrants: Opportunities and Employment Prospects	38
Hanusych V., Pataki G. An Analysis of Grant Funding and Support Programs in the Zakarpattia Region (2022–2024)	55
Grinko A., Hrynko P., Daudova G. Conceptual principles and directions of innovative development of digitalization in the system of transformation of the economy of the regions of Ukraine	75
Didkovska L. Development of fisheries and aquaculture in the context of Ukraine's european integration course	90
Zaika S. Methodological Approaches to Managerial Diagnostics and Expert Analytics in Corporate Governance	105
Zachosova N. The theory and methodology of scientific research on the implementation of human-centered management in organizations' HR management strategies	116
Makarovych V., GryshenkoYa., Vyhivskiy D. Current global defense spending trends	129
Matviichuk L., Zhadko O., Shtanko O. Features of the application of innovative tools in the strategic management of regional tourist destinations	137
Melnychenko S. Digitalization in quality management of tourism services	151
Mykytenko V., Chuprina M. A Mathematical Model Formalization for Socio-Ecological-Economic Responsibility: Methodology and Stages of Development	164
Muzychenko-Kozlovska O., Pankiv Yu. An Assessment Methodology for Evaluating the Economic Efficiency of Resource-Saving Initiatives in the National Tourism Sector	184
Nechayeva I. Innovative Investment Tools for Regional Programs and Projects	204
Nikishyna O. A Methodological Approach to Conceptualizing the Nature of Agro-Industrial Market Systems	221
Pakholchuk V. Assessment of Vulnerabilities in the Real Sector of European Economies	240
Sushko N. Modern Tools for Service Quality Management in the Hotel and Restaurant Industry	254
Telnova H., Yusyuk I. The Economics of Happiness in the World: a Descriptive Analysis	267
Tkach D. Integration of Repatriates into Ukraine's Labor Market: Challenges and Prospects	280
Shevchenko A., Petrenko O., Nikiforchuk M. The Resource Potential of Agricultural Enterprises as the Basis for Innovation-Driven Diversification	297



CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

Bacho R. Development of the Transcarpathian insurance market during the war	312
Poyda-Nosyk N. International Financial Sources for Ukraine's Economic Development: National Priorities and Regional Opportunities in Transcarpathia	321
Bondaruk T., Bohrinovtseva L., Zaichko I. Methodological Foundations for the Development of Ukraine's Securities Market in the Post-War Context	333
Bálintová M. Bank selection preferences in the context of generational differences	346
Hres N., Nedostup K. The Cost of Goods Sold: Controversial Aspects of Definition and Accounting	361
Koldovskiy A., Rekunenko I., Shafranova K. Impact of Artificial Intelligence on Innovation in the Financial Sector of Ukraine in 2024	380
Loskorikh G., Batori V. Cashless Payments in the Accounting System: Current Trends and Challenges	396
Malapa D., Ngwakwe C. The Influence of Environmental Efficiency on the Financial Performance of JSE-Listed Food and Beverage Producers	410
Perchi O. Peculiarities of Accounting Digitalization in Budgetary Institutions under Decentralization (Case Study of Zakarpattia Region)	427
Selivanova N., Tsapenko A. Peculiarities of Accounting and Taxation of Individual Entrepreneurs in the Field of Online Trade	447
Soroka R. Organization of Procurement Activities in Budgetary Institutions	463
Frolov A. Strategy for Green Bond Issuance to Finance Post-War Sustainable Development	477
General requirements for manuscripts	502



РОЗДІЛ 1.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

1. FEJEZET.
GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

CHAPTER 1.
ECONOMICS AND MANAGEMENT

DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-13-37

УДК 351.862.4:340.13+338.583(477)

Олександр БАРАНОВСЬКИЙ

доктор економічних наук, професор, Заслужений економіст України,
професор ДННУ «Академія фінансового управління»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5505-5098](https://orcid.org/0000-0002-5505-5098)

Scopus Author ID: [56896045000](https://orcid.org/56896045000)

e-mail: bai.professor@gmail.com

КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

Анотація. Розглянуто значущість забезпечення безпеки критичної інфраструктури (КІ), її об'єктів. Проаналізовано ступінь висвітлення цієї проблематики у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. Визначено характер унормування досліджуваного питання в чинному українському законодавстві і підзаконних актах, а також нормативно-правових актах, стратегічних і програмних документах зарубіжних країн і економічних союзів. Представлено еволюцію поглядів на забезпечення критичних елементів інфраструктури. Відображено вітчизняні й зарубіжні підходи до тлумачення сутності понять «критична інфраструктура» (КІ), «об'єкт критичної інфраструктури» (ОКІ), «захист критичної інфраструктури», «безпека критичної інфраструктури». Наведено авторське бачення безпеки КІ, її економічної безпеки. Визначені вимоги до організації фінансової безпеки КІ. Наголошено на взаємозв'язку безпеки КІ з енергетичною, промисловою, сировинно-ресурсною, продовольчою, екологічною, техногенною, соціальною, фінансовою, банківською, майновою, транспортною, інформаційною, науково-технологічною, оборонною, військовою, демографічною, радіаційною, біологічною, хімічною видами безпеки, безпекою активів, безпекою в сфері охорони здоров'я. Охарактеризовано національні пріоритети розвитку КІ та забезпечення її безпеки. З'ясовано безпекові аспекти функціонування КІ загалом і ОКІ зокрема, визначено співвідношення між їхнім захистом і забезпеченням безпеки й стійкості, з'ясовано виклики і загрози у цій сфері і підходи до оцінки рівня та методи аналізу такої безпеки. Наведено перелік індикаторів безпеки КІ. Виявлено взаємозв'язок стану КІ і різновидів безпеки в окремих країнах. Наголошено на необхідності формування державної системи захисту, безпеки та стійкості КІ в Україні. Зроблено висновок про перспективні напрями й організацію досліджень у цій сфері.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Ключові слова: критична інфраструктура (КИ), об'єкти критичної інфраструктури (ОКИ), економічна безпека, енергетична безпека, фінансова безпека, інфраструктурна безпека, кібербезпека, безпека критичної інфраструктури та її об'єктів.

JEL Classification: E65, F63, H12, H54, H56

Abstract. Vizsgálatra kerültek a kritikus infrastruktúra és objektumai biztonságának biztosításának jelentősége. Elemzésre került, hogy a hazai és a külföldi gazdasági szakirodalom milyen mértékben foglalkozik ezzel a kérdéssel. Meg lett határozva a vizsgált téma szabályozási megközelítéseinek jellege a hatályos ukrán jogszabályokban, az alárendelt jogszabályokban, valamint a külföldi országok és gazdasági szövetségek normatív jogi aktusaiban, stratégiai és programadó dokumentumaiban. Bemutatásra került a kritikus infrastruktúra elemeinek biztosításával kapcsolatos perspektívák alakulása. Kiemelésre kerültek a "kritikus infrastruktúra", "kritikus infrastruktúra-objektumok", "kritikus infrastruktúra védelme" és "kritikus infrastruktúra biztonsága" fogalmak lényegének értelmezésére vonatkozó hazai és külföldi megközelítések. A szerző elképzelése a kritikus infrastruktúra biztonságáról és annak gazdasági biztonságáról. A kritikus infrastruktúrák pénzügyi biztonságának megszervezésére vonatkozó követelmények kerültek felvázolásra. Kiemelésre került a létfontosságú infrastruktúrák biztonságának összefüggése az energetikai, ipari, erőforrás-, élelmiszer-, környezetvédelmi, technogén, szociális, pénzügyi, banki, vagyon-, közlekedési, információs, tudományos-technológiai, védelmi, katonai, demográfiai, sugárvédelmi, biológiai, kémiai biztonsággal és a vagyonbiztonsággal, valamint az egészségügyi ágazat biztonságával. A kritikus infrastruktúra fejlesztésének és biztonságának biztosításával kapcsolatos nemzeti prioritásokat jellemzésre kerültek. Tisztázásra kerültek a létfontosságú infrastruktúrák működésének biztonsági szempontjai általában és a létfontosságú infrastruktúra-objektumok különösen, valamint a védelmi és a biztonság és ellenálló képesség biztosítása közötti kapcsolat. Meg lettek határozva az e területet érintő kihívások és veszélyek, valamint a biztonsági szintek értékelésének megközelítései és az ilyen biztonság elemzésére szolgáló módszerek. A kritikus infrastruktúrák biztonságára vonatkozó mutatók listája is rendelkezésre áll. Feltárásra került a létfontosságú infrastruktúrák állapota és az egyes országok biztonságának különböző típusai közötti összefüggés. A szerző kiemelte a létfontosságú infrastruktúrák védelmét, biztonságát és ellenálló képességét szolgáló állami rendszer kialakításának szükségességét Ukrajnában. A következtetésekben szó esik az ígéretes irányokról és a kutatás megszervezésére vonatkozó feltételekről ezen a területen.

Kulcsszavak: létfontosságú infrastruktúra, létfontosságú infrastruktúra-objektumok, gazdasági biztonság, energiabiztonság, pénzügyi biztonság, infrastruktúra biztonsága, kiberbiztonság, létfontosságú infrastruktúra és annak objektumai biztonsága.

Abstract. The significance of ensuring the security of critical infrastructure and its elements has been examined. The degree of coverage of this issue in domestic and foreign economic literature has been analyzed. The nature of regulatory approaches to the investigated topic in the current Ukrainian legislation, subordinate acts, as well as normative legal acts, strategic and programmatic documents of foreign countries and economic unions has been determined. The evolution of perspectives on ensuring critical infrastructure elements has been presented. Domestic and foreign approaches to interpreting the essence of the concepts "critical infrastructure", "critical infrastructure objects", "critical infrastructure protection" and "critical infrastructure security" have been highlighted. The author's vision of critical infrastructure security and its economic security has been provided. Requirements for organizing the financial security of critical infrastructure have been outlined. The interconnection of critical infrastructure security with energy, industrial, resource, food, environmental, technogenic, social, financial, banking, property, transport, informational, scientific-technological, defense, military, demographic, radiation, biological, chemical security, and asset security, as well as security in the healthcare sector, has been emphasized. National priorities for the development of critical infrastructure and ensuring its security have been characterized. Security aspects of critical infrastructure functioning in general and critical infrastructure objects (CIOs) in particular have been



clarified, along with the relationship between their protection and ensuring safety and resilience. Challenges and threats in this area have been identified, as well as approaches to assessing security levels and methods for analyzing such security. A list of critical infrastructure security indicators has been provided. The interconnection between the state of critical infrastructure and various types of security in individual countries has been revealed. The necessity of forming a state system for the protection, security, and resilience of critical infrastructure in Ukraine has been highlighted. Conclusions regarding promising directions and the organization of research in this area have been made.

Keywords: critical infrastructure, critical infrastructure objects, economic security, energy security, financial security, infrastructure security, cybersecurity, critical infrastructure security and its objects.

Постановка проблеми. Безпека національних КІ сьогодні вважається першочерговим завданням всіх країн світу. Пріоритетна увага при цьому приділяється захисту енергетичних, транспортних, інформаційних, комунікаційних структур. Вже накопичений досвід розробки відповідних національних планів і програм, координації дій державних і приватних органів, реалізації завдань і функцій державної і місцевої влад [1, с.132].

Тоді як безпечне функціонування критичної інфраструктури (КІ), її належне фінансування є чинником *національної безпеки* / сталого функціонування економіки / добробуту та захисту населення країни, незадовільний технічний стан / рівень захисту об'єктів КІ / нестача інвестицій для її оновлення й розвитку є потенційною загрозою несанкціонованих втручань фізичного й кіберхарактеру в її функціонування є головними викликами і загрозами у сфері *виробничої / фінансової* безпек будь-якої країни [2, с.60, 78-79].

Крім того, КІ піддається значним щорічним пошкодженням унаслідок катастроф / змін клімату, які лише в Європі на 2021 р. обчислювалися у €9,3 млрд, з кратним збільшенням до 2050 р. до €19,3 млрд, а до 2080 р. – €37 млрд. За експертними оцінками, найбільш уразливими в цьому плані є енергетика (з річними втратами до 2080 р. у €8,2 млрд) й транспорт (€0,8 млрд)[3, с. 68].

Стратегія національної безпеки України[4] визнала посилення загроз КІ, пов'язаних з погіршенням її технічного стану / відсутністю інвестицій в її оновлення та розвиток / несанкціонованим втручанням у її функціонування, зокрема фізичного і кіберхарактеру, триваючими бойовими діями, а також тимчасовою окупацією частини території України. Водночас в цьому документі було наголошено, що держава створить *ефективну систему безпеки та стійкості КІ*, засновану на чіткому розподілі відповідальності її суб'єктів та державно-приватному партнерстві.

А Стратегія забезпечення державної безпеки проголошує, що об'єктами забезпечення державної безпеки є[5]: державний суверенітет, конституційний лад, територіальна цілісність України, оборонний, економічний і науково-технічний потенціал, кібербезпека, інформаційна безпека, *об'єкти критичної інфраструктури*, державна таємниця та службова інформація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою забезпечення безпеки елементів КІ загалом та об'єктів критичної інфраструктури (ОКІ) зокрема займалися такі вітчизняні і зарубіжні дослідники, як: Д. Бірюков [6, 7], Д. Бобро [10-12], Є. Брежнев [13-18], О. Верголяс [19], Д. Гріцаліс (D. Gritzalis) [30], Р. Даркін (R. Darken) [54], С. Домбровська [20], О. Єрменчук [21, 22, 39], В. Заплатинський [23], Л. Кверзоні (L. Querzoni) [29], К. Клименко [2, 41], С. Кондратов [6], П. Котцніколау (P. Kotzanikolaou) [30], В. Кудряшов [24-26], А. Лазарі (A. Lazari) [27], Т. Льюїс (T. Lewis) [28, 54], І. Манжул [1], С. Мельник [31], Л. Монтарані (L. Montanari) [29], К. Павлюк [2], П. Пригунов [31], А. М. Савостьяненко [2, 41], Дж. Стергіопулос (G. Stergiopoulos) [30], О. Суходоля [51, 52], М. Теохаріду (M. Theocharidou) [30], В. Франчук [31], В. Харченко [18], В. Шведун [20].

Утім, досі відсутнє усталене бачення сутності безпек КІ й ОКІ, їхніх різновидів, їхнього співвідношення з національною безпекою й економічною безпекою держави в усіх проявах, підходів до формування системи їхнього забезпечення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у з'ясуванні безпекових аспектів функціонування КІ загалом і ОКІ зокрема, визначенні співвідношення між їхнім захистом і забезпеченням безпеки й стійкості, з'ясуванні викликів і загроз у цій сфері, підходів до оцінки рівня такої безпеки та індикаторів безпеки, перспектив подальших досліджень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Дослідження КІ – відносно нове явище, прискіплива увага до якого започаткована наприкінці минулого століття. Скажімо, в червні 1996 р. указом президента США № 13010 «Про роботу з дослідження уразливості захисту КІ від кібернетичних і фізичних загроз» була утворена Комісія з захисту критичної інфраструктури при президенті США (President's Commission on Critical Infrastructure Protection – PCCIP). Нині ж дослідження КІ з розвитком інформаційних технологій і можливостями сучасних комплексів імітаційного моделювання набули пріоритетності в багатьох країнах. Дослідження КІ базуються на теорії центрів тяжіння К. Клаузевіца [32], підході Дж. Вардена [33], теорії мереж, що самоорганізуються (scale-free network) Р. Альберта й А. Барабаші [34].

Термін «критична інфраструктура» (КІ) усе частіше використовується в різних сферах життєдіяльності суспільства. Ним послуговуються експерти, науковці у своїх публікаціях і коментарях, під час наукових конференцій, семінарів, міжнародних форумів, присвячених питанням розвитку та захисту КІ, цей термін вживають журналісти в ЗМІ. У багатьох країнах світу цей безпековий напрям визнано пріоритетним у політиці національної безпеки. Відтак у цих країнах активно розбудовуються національні системи із забезпечення захисту (безпеки) та стійкості КІ, ухвалюються законодавчі документи для регламентації діяльності учасників системи, готуються відповідні кадри, налагоджуються партнерські відносини з приватним сектором, здійснюються освітні заходи серед населення [9, с. 7].



Важливість дослідження розвитку та захисту КІ зумовлюється зростанням потреби в розв'язанні практичних завдань зі створення її системи, яка забезпечує протидію різким потрясінням (через внутрішні / зовнішні чинники), упровадження належних заходів недопущення загострення ризиків у економічній / соціальній / інших сферах, застосування механізмів відновлення та стабілізації після подолання кризових явищ, а також фінансування КІ з дотриманням принципів фінансової стабільності. Розроблення парадигми (рамки) дослідження розвитку та захисту КІ в Україні передбачає взяття за основу (в державному регулюванні) чіткого визначення змісту понять з її формування та розвитку [25, с.8,11].

Проте, ще до того як вирішувати питання, як захищати, необхідно визначитися з тим, що саме слід захищати, від чого і якою мірою. Саме в такій послідовності вирішуються завдання побудови систем безпеки ОКІ. При цьому забезпечення безпеки ОКІ ускладнюється такими чинниками: безперешкодність пересування населення і транспорту всередині та/або поблизу таких найважливіших об'єктів; різні форми власності таких об'єктів; потреба ними різних рівнів безпеки; наявність на ОКІ власної системи (служби) безпеки; відсутність узгодженості між діями останньої і спеціалізованих органів з ліквідації надзвичайних ситуацій; розподіл функцій забезпечення безпеки в межах одного населеного пункту між позавідомчими, відомчими і приватними охоронними структурами; єдині для всіх об'єктів і територій системи життєзабезпечення (електропостачання, теплопостачання, водопостачання і каналізація, громадський транспорт, міська телефонна мережа, вуличне освітлення), порушення функціонування яких може спричинити виникнення на ОКІ надзвичайних ситуацій [20, с.26, 29].

При цьому питання про формування політологічної концепції захисту КІ розглядається як спосіб розуміння / пояснення / дослідження процесів перетворень в системах забезпечення національної безпеки сучасних держав. За розгляду цієї концепції як конструктивної ідеї в теорії національної безпеки, вбачається низка можливостей для практичного застосування. Зокрема, така концепція уможливорює постановку й дослідження таких питань, як операціоналізація національних інтересів, залучення всіх стейкхолдерів (в т.ч. недержавних акторів забезпечення безпеки), врахування «м'яких» (нетрадиційних) загроз, децентралізація / приватизація безпекових функцій, пріоритизація дій та розподіл ресурсів [35, с.231-232]. Причому захист КІ в свою чергу є відображенням трансформації безпеки: від безпеки держав до безпеки груп / окремих індивідуумів; від безпеки окремої держави до міжнародної безпеки; з виключно воєнної в економічну / енергетичну / екологічну безпеки за підвищення політичної відповідальності за забезпечення безпеки як для держави, так і інших акторів, включно з громадськими / міжнародними організаціями [36].

Коли йдеться про захист КІ, постає питання не лише «від чого захищатись», але й «що захищати»: об'єкт чи функцію? Слід зазначити, що захист цих елементів КІ має відмінності, оскільки щодо об'єктів він спрямований передусім на зниження рівня загроз та вразливості об'єктів, мінімізацію наслідків, а щодо

функцій – на безперервність їх надання та швидше відновлення у разі переривання [11, с.78].

Крім того, з огляду на міждисциплінарний характер *забезпечення безпеки й стійкості КІ* опрацьовується в економічному, технологічному, правовому, безпековому аспектах [37, с.201]. Для недопущення погіршення стану інфраструктури, її навмисного пошкодження та руйнування шляхом внутрішніх і зовнішніх диверсійних впливів та терористичних атак важливе місце відводиться також *її захисту*, що проявляється в розробленні й реалізації відповідних державних програм, які спрямовують органи влади, приватний сектор на підтримку формування такої інфраструктури, її розбудови та збереження [24, с.8-9].

Термін «*критична*» застосовується для характеристики рівня інфраструктури, за відсутності якого (внаслідок недостатності / погіршення її стану / руйнування) економічній / соціальній / політичній / іншим сферам життєдіяльності країни завдається така шкода, що призводить до неможливості виконання (частково чи повністю) необхідних функцій та загрожує *національній безпеці* [25, с.9].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що в основі забезпечення захищеності і безпеки КІ лежить вирішення низки питань, серед яких ключовими є [6, с.6]:

координація та взаємодія силових відомств та обмін інформацією про загрози;

організація державно-приватного партнерства в сфері безпеки;

використання ризик-орієнтованого підходу при попередженні загроз КІ.

Вперше про *вимогу забезпечення безпеки критичних елементів інфраструктури* було зазначено в директиві PDD-63 (Presidential Decision Directive), підписаній президентом США Б. Клінтоном у 1996 році. Згодом питанням *КІ* та її *безпеки* почали приділяти увагу в інших країнах, зокрема: Німеччині, Великій Британії, Нідерландах, Чеській Республіці, Словаччині, Польщі, Угорщині[31, с.143-144].

У Директиві президента США 2013 р. (PPD-21) «*Безпека та стійкість критичної інфраструктури*» [38] зазначено, що *стійкість КІ* відображає її *здатність протидіяти викликам* (зокрема, навмисним атакам, аваріям і природним катаклізмам), а також *швидко відновлюватися після їх подолання*. Терміни «*безпечність*» та «*безпека*» відображають зниження ризиків розвитку КІ з використанням засобів фізичного впливу або у сфері протидії кібервтручанням, атакам чи наслідкам стихійних лих і техногенних катастроф. А під *забезпеченням безпеки КІ* розуміється зменшення ризику КІ від втручання, атак або ефектів, спричинених природними катастрофами або людською діяльністю, за рахунок реалізації заходів із фізичного захисту або кіберзахисту, а під *стійкістю КІ* – *спроможність підготуватись та адаптуватися до змінних умов, а також протистояти загрозам порушень функціонування та швидко відновлюватися від порушень*. *Стойкість* включає *спроможність протистояти загрозам та відновлюватися від цілеспрямованих атак, аварій, природних загроз та інцидентів*.



Директива була спрямована на об'єднання зусиль для зміцнення / підтримки безпечного функціонування КІ; встановлювала засади національної політики в цій сфері / спільну відповідальність всіх державних і приватних структур за стан КІ; вимагала підвищення координації їхніх дій; встановлювала три стратегічні імперативи для зміцнення безпеки КІ (пошук / уточнення функціональних взаємозв'язків, ефективний обмін інформацією, здійснення інтеграції та аналізу планування та операцій захисту КІ), роль та обов'язки міністра внутрішньої безпеки, секретаря ради національної безпеки; кожного сектора КІ; міністерств і відомств; уточнення Національного плану захисту інфраструктури [1, с.134].

Захист КІ розглядається в країнах ЄС як необхідна передумова розвитку масштабних інфраструктурних проєктів / залучення інвестицій для їхнього здійснення. І хоча, як правило, одні органи державної влади реалізують економічну політику, а інші – відповідають за *забезпечення безпеки і стійкості КІ*, на рівні національних планів розвитку КІ *питання безпеки* враховуються. Загалом *стійкість КІ та її об'єктів* у деяких державах розглядається не окремо, а як одна із складових *забезпечення безпеки регіону або держави*. Крім того, *забезпечення стійкості* також включає не лише спеціально вжиті заходи, а розглядається як інтегрований елемент поведінки людей та соціально-економічних відносин у суспільстві. Тобто регулюється не лише нормами права, а і нормами моралі у суспільстві. *Забезпечення стійкості об'єктів КІ* досягається не тільки спеціальними заходами, а включає також підвищення інформованості персоналу об'єктів КІ та населення про можливі загрози та наслідки від них, навчання персоналу об'єктів КІ та постійного його тренування, розробки рекомендацій, процедур та правил поведінки працівників об'єкта КІ при впливі загроз для мінімізації можливих збитків, а також координацію дій уповноважених працівників державних органів влади та спеціальних служб і порядок їхньої взаємодії. Важливе значення приділяється заходам з підвищення інформованості населення про захист об'єктів КІ, залучення його до участі з попередження та ліквідації наслідків ураження об'єктів КІ за встановленими правилами. Такі заходи розглядаються як важливий інструмент з формування поведінки окремих груп людей та суспільства загалом при виникненні загроз КІ держави та є запорукою формування ефективних соціально-економічних відносин. У ряді європейських держав обов'язком ОКІ є *вжиття належних заходів для виявлення на ранній стадії загроз, недопущення ризиків від їхньої дії та подальшого постійного контролю за ними для забезпечення сталого функціонування об'єктів КІ, надання відповідних послуг та сприяння стабільності в регіоні та загалом у державі*. До таких несприятливих чинників, поряд із *ризиковими операціями, порушеннями вимог законодавчих актів у сфері фінансово-господарської діяльності та вчинення правопорушень, передбачених адміністративним чи кримінальним законодавством (охоплюються ризик-менеджментом)*, також включають *загрози стихійних явищ, терактів, кіберінцидентів, шпигунства, конкурентної розвідки*, котрі можуть значно впливати на подальшу діяльність та навіть існування об'єкта[39, с.41-42, 45].

ЄК прийнято Європейську програму захисту КІ[40] для поліпшення захисту критично важливих інфраструктур в ЄС, де наведені загрози КІ, принципи захисту (субсидіарність, взаємодоповнюваність, конфіденційність інформації, співпраця зі стейкхолдерами, відповідність заходів загрозам, секторальний підхід), межі захисту (національна КІ держав-членів ЄС), підходи до складання плану дій та документ «Захист критичної енергетичної й транспортної інфраструктури Європи», що містить критерії їхнього захисту, характеристики потенційних наслідків їхнього руйнування[1, с.135].

Для України імплементація загальноєвропейських положень про захист КІ є важливим питанням, поряд із зобов'язаннями з раннього попередження надзвичайних ситуацій, пов'язаних із зупинками постачання енергоносіїв / кібератаками / стихійними лихами, які наша держава вже взяла на себе в рамках Угоди про асоціацію з ЄС.

Зазвичай уряди визначають національні пріоритети розвитку КІ для поліпшення державної політики управління нею на рівні країни / регіонів, беручи до уваги наявні ризики, а також доступність ресурсу, що залучається для забезпечення її функціонування. До першочергових питань відносять оцінку викликів і загроз розбудові КІ / її стійкості, запровадження програм управління ризиками, створення належної інформаційної бази динаміки її показників.

У захисті КІ представники урядів багатьох країн бачать інструмент, за допомогою якого можна істотно впливати на стан національної безпеки, в розрізі таких її складників, як кібербезпека, фінансова й енергетична безпеки, говорять про важливе прикладне значення здійснення захисту КІ, зазначають, що вона дозволяє операціоналізувати національні інтереси, тобто відстежувати вплив зміни стану такої інфраструктури на ступінь досягнення цілей, що визначаються національними інтересами, а також створювати необхідні резерви фінансових / матеріальних ресурсів для реагування на кризові ситуації / ліквідації їхніх наслідків.

Відтак, захист КІ життєдіяльності суспільства стає одним з найважливіших пріоритетів держави. Важливість безпечного функціонування КІ / її фінансування є чинниками забезпечення національної безпеки / сталого функціонування економіки / добробуту / захисту населення країни. Проблему впровадження цілісної концепції / формування дієвої системи захисту КІ потрібно вирішувати з огляду на загальні процеси модернізації системи забезпечення національної безпеки держави / перспективної системи адміністративного й політичного устрою держави [41].

При цьому слід зазначити, що в різних країнах при визначенні взаємозв'язку стану КІ й різновидів безпеки застосовуються різні безпекові рівні. Так, у США, Австралії – це національна / внутрішня (homeland security) безпеки, у Великій Британії, Чехії, Нідерландах, Туреччині – державна безпека, Німеччині – публічна безпека (public security), в Польщі – безпека держави та її громадян, в Україні – національна й державна безпеки.

Зазначається, що захист КІ включає систему скоординованих організаційних / нормативно-правових / адміністративних / пошукових / охоронних / режимних



інженерно-технічних / наукових та інших заходів, матеріальних / нематеріальних засобів, спрямованих на забезпечення стійкості та безпеки КІ [21]; заходи із забезпечення безпеки взаємозалежних систем, мереж і активів, що покладені в основу діяльності служб, життєво необхідних для функціонування суспільства [2, с.70]; комплекс заходів, реалізований у нормативно-правових, організаційних, технологічних інструментах, спрямованих на забезпечення безпеки та стійкості КІ [8, с. 11].

За Законом «Про критичну інфраструктуру» захист КІ являє собою усі види діяльності, що виконуються перед / під час створення / функціонування / відновлення / реорганізації ОКІ, спрямовані на своєчасне виявлення / запобігання / нейтралізацію загроз безпеці ОКІ, а також мінімізацію / ліквідацію наслідків у разі їх реалізації.

Запровадження системи захисту КІ передбачає цілий ряд необхідних заходів, обов'язкових для кожного ОКІ, за таким алгоритмом[39, с.45]: визначення виду притаманних загроз (стихійні явища, технічні поломки і недбалість персоналу, теракти, злочини) та їх можливої інтенсивності; оцінка уразливих місць; аналіз стійкості; визначення ризиків; визначення категорії об'єкта, його рівня захисту (від наявних на потенційних загроз); прогнозування розвитку ситуації залежно від наслідків та загроз; формування мети захисту та визначення заходів, необхідних для її досягнення; реалізація спільних заходів держави та приватних партнерів; на основі аналізу та з урахуванням розвитку ситуації постійне внесення корективів у спільні дії та регулятивні нормативно-правові акти.

Загалом **безпека КІ** розглядається як її стан, за якого ризик завдання шкоди людині / суспільству / довкіллю скорочується до прийнятного рівня завдяки постійному моніторингу / управлінню ризиками; емерджентна властивість КІ, пов'язана з цілковитою відсутністю ризиків / наявністю прийнятних ризиків її небезпечних відмов / аварій внаслідок відмов окремих систем [18, с.25]. О. Єрменчук під **безпекою КІ** розуміє стан її захищеності від дії зовнішніх / внутрішніх чинників, що забезпечує її стабільне функціонування [22, с.117], дослідники НІСД – стан КІ, за якого дія зовнішніх / внутрішніх чинників не спричиняє аварії / інші порушення її функціонування [9, с.201], В. Франчук, П. Пригунов і С. Мельник – стан, за якого забезпечується його функціонування / цілісність / самодостатність / стійкість та діяльність з попередження / виявлення / ліквідація загроз / небезпек, а за реалізації останніх, – відновлення / відшкодування збитків [31, с.146].

Причому безпека КІ / ризики, пов'язані з її недотриманням, не є статичними, а відтак, під впливом розмаїття як стохастичних, так і нестохастичних чинників, величина ризиків є мінливою, що зумовлює необхідність аналізу такої безпеки протягом всього життєвого циклу (ЖЦ) КІ[15, с.258]. Водночас неминучим чинником, що впливає на безпеку КІ протягом всього її життєвого циклу, є невизначеність, що вимірюється невідповідністю знань, уявлень суб'єкта аналізу / дослідника про реальні процеси / поведінку / структуру КІ[18, с.27].

Крім того, наголошується, що цілком очевидним і зрозумілим є, що *кожен ОКІ, процес виробництва / надання ним послуг можуть зазнавати дестабілізуючої дії від впливу тих чи інших загроз, або можуть самі бути джерелом загрози*, у зв'язку з чим, з одного боку, він має бути *об'єктом безпеки*, а з іншого – й *суб'єктом безпеки*, тобто мати за обов'язок і право самостійно здійснювати *безпекову діяльність та нести відповідальність за власну бездіяльність щодо протидії тим чи іншим загрозам у межах законодавства*. А стосовно КІ у базовому законі застосовуються три *безпекових поняття*: **безпека КІ** – стан захищеності КІ, за якого забезпечується функціональність, безперервність роботи, відновлюваність, цілісність і стійкість КІ; **захист критичної інфраструктури** – всі види діяльності, що виконуються перед або під час створення, функціонування / відновлення / реорганізації ОКІ, спрямовані на своєчасне виявлення / запобігання / нейтралізацію загроз їхній безпеці, а також мінімізацію та ліквідацію наслідків у разі їх реалізації; **національна система захисту КІ** – сукупність органів управління / сил / засобів центральних і місцевих органів виконавчої влади (військово-цивільних адміністрацій – у разі утворення) / органів місцевого самоврядування / операторів критичної інфраструктури, на які покладається формування та/або реалізація державної політики у сфері захисту КІ. Крім того, на наш погляд, національна система захисту КІ, поряд з державною політикою у сфері захисту КІ, має включати також регіональну / місцеву / корпоративну політику у цій сфері.

Утім, аналізуючи зміст наведених термінів, можна зробити висновок про те, що під час його формулювання законотворці не використовували сучасні надбання такої науки, як *безпекознавство*, яка стрімко розвивається в Україні. Зокрема, складно зрозуміти, чому безпеку КІ пропонується розглядати лише з пасивного боку як стан захищеності, як результат вжитих дій, а активну складову, тобто діяльну, пропонується закласти в іншому терміні «захист» [31, с.144-145].

Вітчизняними фахівцями стійкість КІ трактується як *спроможність надійно функціонувати у штатному режимі, адаптуватися до умов, що постійно змінюються, протистояти та швидко відновлюватися після реалізації загроз будь-якого виду* [8]. Утім, на наш погляд, **безпека КІ не зводиться лише до стану її захищеності й спроможності надійного функціонування / адаптації до умов, протистояння й відновлення**, а має й інші сутнісні / змістовні характеристики.

Стратегія національної безпеки України (2015 р.)[42], в якій КІ держави була приділена значна увага, визначила такі **пріоритети забезпечення її безпеки**: комплексне вдосконалення правової основи захисту КІ, створення системи державного управління її безпекою; посилення охорони ОКІ, зокрема, енергетичної / транспортної; налагодження співробітництва між суб'єктами захисту КІ, розвиток державно-приватного партнерства у сфері запобігання надзвичайним ситуаціям та реагування на них; розробка та запровадження механізмів обміну інформацією між державними органами / приватним сектором / населенням про загрози КІ / захист інформації у цій сфері; профілактика техногенних аварій / оперативне й адекватне реагування на них, локалізація /



мінімізація їхніх наслідків; розвиток міжнародного співробітництва у цій сфері. Безумовно, все перелічене має відношення до можливих пріоритетів забезпечення безпеки КІ. Однак, на наш погляд, *вони мають визначатися не лише комплексним вдосконаленням правової основи захисту КІ, а й формуванням і реалізацією обґрунтованих промислової, енергетичної, транспортної, екологічної, інформаційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної, боргової, соціальної політики стосовно КІ загалом та ОКІ зокрема.*

Відтак, на наше переконання, *безпека КІ – це:*

важлива складова національної безпеки, яка базується на незалежності, конкурентоспроможності і ефективності КІ, що характеризують збалансованість її функціонування, потенціал розвитку, наявність виробничих і фінансових резервів;

рівень забезпеченості економічних агентів і суспільства достатніми за обсягом і раціональними за структурою ресурсами, послугами і продуктами КІ та ОКІ;

стан захищеності, за якого виклики, загрози і ризики завдання шкоди від деструктивного розвитку, нештатних ситуацій, природних катастроф, навмисних дій третіх осіб, терористичних проявів КІ як такої, ОКІ, економічним агентам і довікілью попереджаються, усуваються, нейтралізуються, мінімізуються, скорочуються до прийняттого рівня і забезпечує їхні цілісність, функціональність, безперервність, відновлюваність, стійке і стабільне функціонування та подальший поступальний розвиток;

комплекс заходів органів державної влади і управління, органів місцевого самоврядування, власників і операторів КІ та ОКІ, інститутів громадянського суспільства з убезпечення її загалом та ОКІ;

гарантоване дотримання життєво важливих національних інтересів, інтересів населення, суб'єктів господарювання, ОКІ, секторів національної економіки і фінансових ринків, суспільства і держави в політичній, економічній, фінансовій, соціальній, оборонній, військовій, техногенній, екологічній, інформаційній сферах в частині функціонування й розвитку КІ та її об'єктів.

Унаслідок міждисциплінарного характеру забезпечення стійкості / безпеки КІ досліджується в правовому / економічному / технологічному / суто безпековому (забезпечення правопорядку / оборона / цивільний захист) аспектах [37, с.201].

При цьому важливе значення має економічна безпека КІ (ЕБКІ) / фінансова безпека КІ (ФБКІ) / її об'єктів як таких. ЕБКІ асоціюється з її стійким і стабільним функціонуванням, оновленням основних фондів. Для оцінки її рівня можуть застосовуватися показники рентабельності послуг / частки збиткових об'єктів КІ; коефіцієнт оновлення основних фондів. А оскільки КІ виробляє не кінцевий, а проміжний продукт, її безпека пов'язана не з максимізацією реалізованих послуг, а з їхньою оптимізацією. При цьому викликом для ЕБКІ під

впливом зовнішніх і внутрішніх загроз є вимушені витрати / понесений збиток / утрачена вигода внаслідок призупинення функціонування об'єктів КІ.

Безпека КІ безпосередньо пов'язана з енергетичною / промисловою / сировинно-ресурсною / продовольчою / екологічною / техногенною / соціальною / фінансовою / банківською / майновою / транспортною / інформаційною / науково-технологічною / оборонною / військовою / демографічною / радіаційною / біологічною / хімічною безпеками / безпекою активів / безпекою в сфері охорони здоров'я.

Так, промислова безпека визначається як стан захищеності життєво важливих інтересів особи та суспільства від аварій на небезпечних виробничих об'єктах та їх наслідків[43].

При цьому під енергетичною безпекою здебільшого розуміють здатність держави в особі її органів управління забезпечити кінцевих споживачів енергією в необхідному обсязі та належної якості у звичайних умовах, а також під час дії дестабілізуючих чинників (надзвичайних ситуацій) внутрішнього і зовнішнього характеру у межах гарантованого покриття мінімального обсягу найважливіших потреб країни, окремих її районів, міст, селищ чи об'єктів у паливно-енергетичних ресурсах[44, с.261-262]; здатність ПЕК забезпечувати економічно обґрунтований внутрішній та експортний попит достатнім обсягом енергоносіїв відповідної якості, здатність споживчого сектору економіки раціонально використовувати енергоресурси, а також стійкість енергетичної системи до зовнішніх економічних, політичних, техногенних та природних загроз[45].

Натомість продовольчу безпеку визначають, як: стан економіки, забезпечений відповідними ресурсами, потенціалом і гарантіями, за якого, незалежно від внутрішніх і зовнішніх загроз, зберігається необмежена у часі здатність держави (суспільства) забезпечувати економічну та фізичну доступність для всього населення до життєво важливих продуктів харчування в обсягах, якості й асортименті, достатніх для розширеного відтворення кожної особи у звичних умовах і мінімально необхідних для підтримки здоров'я та працездатності в надзвичайних продовольчих ситуаціях[46]; соціально-економічне явище, яке характеризує рівень доступності продуктів харчування для основної частини населення країни з метою підтримки нормального способу життя, а не цифри виробництва продуктів харчування на 1 особу[47]; стан економіки, за якого населенню країни загалом і кожному громадянину окремо гарантується забезпечення доступу до продуктів харчування, питної води в якості, асортименті і обсягах, необхідних і достатніх для фізичного і соціального розвитку особистості, забезпечення здоров'я і розширеного відтворення населення країни [48].

У забезпеченні ЕБ важливе місце належить безпеці в інфраструктурній сфері / інфраструктурній безпеці, під якою розуміють стан інфраструктури, що забезпечує не лише загальний рівень конкурентоспроможності галузей національної економіки, але й безпеку особистості, господарюючих суб'єктів і держави загалом, має відповідати тому рівню порогової безпеки, який необхідний



для виходу з кризи; стан безперебійного функціонування інфраструктури країни, що уможливорює забезпечення стабільного відтворення / збереження інфраструктури / безпеку господарюючих суб'єктів / поліпшення умов розвитку особистості. Забезпечення інфраструктурної безпеки передбачає комплексну взаємодію таких її функціональних складових, як: фізична безпека інфраструктури / економічна, фінансова й інформаційна її безпеки.

Дослідники зазначають, що рівень інфраструктурної безпеки зумовлюється безпекою її систем / підсистем на всіх інфраструктурних рівнях. Скажімо, безпека АЕС визначається не лише функціональною безпекою самої станції / її систем / підсистем, а й рівнем безпеки всіх пов'язаних з АЕС підсистем енергосистеми[14, с.261]. Це означає, що має бути забезпечений всеосяжний, швидкий і зрозумілий, за справедливими цінами доступ до інфраструктури, збережена її комплексність, необхідна для підтримання конкурентоспроможності економіки. Стратегія інфраструктурної безпеки, насамперед, має забезпечувати її фізичний захист, але жодним чином не може ним обмежуватись. Безпека забезпечується через розвиток, що означає достатність і надійність, навіть у пікових, надзвичайних ситуаціях, послуг і продукції інфраструктури.

Тобто, наведені визначення підкреслюють урахування в них елементів, притаманних сферам КІ / ОКІ, які виокремлюються в країнах світу.

Залежно від типу безпекової архітектури захист КІ є невід'ємною частиною політики внутрішньої безпеки країни (США)[28] / носить як наднаціональний характер, так і забезпечується окремими країнами (ЄС)[27]. При цьому у США захист КІ і ключових активів вимагає переходу до нової національної кооперативної парадигми. Традиційно національна безпека США визнавалася в основному відповідальністю федерального уряду, підтримувалася колективними зусиллями військових, зовнішньополітичних установ, розвідувального співтовариства в захисті повітряного простору та національних кордонів, а також операціями за кордоном для захисту національних інтересів. Безпека ж КІ та захист ключових активів є спільною відповідальністю, яка не може бути забезпечена виключно федеральним урядом, що вимагає злагодженості дій федеральних, державних і місцевих органів влади; приватного сектора та небайдужих громадян[49].

Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни»[4], наголосила на посиленні **загроз для КІ**, зумовлених погіршенням її технічного стану / відсутністю інвестицій в її оновлення й розвиток / несанкціонованим втручанням у її функціонування, зокрема фізичним і кіберхарактеру / триваючими бойовими діями, а також тимчасовою окупацією частини території України й **необхідності створення державою ефективної системи безпеки / стійкості КІ**, яка ґрунтується на чіткому розподілі відповідальності її суб'єктів і державно-приватному партнерстві. **Проте, при цьому остання теза в зазначеній стратегії залишилася не розкритою.**

Цільова група ЄС та НАТО щодо стійкості КІ в 2023 р. представила звіт про поточні виклики безпеці і визначила рекомендації зі зміцнення стійкості інфраструктури, що, зокрема, стосуються **необхідності забезпечення стійкості і**

розвитку співпраці шляхом: посилення взаємодії при повному використанні синергії, наприклад, у разі виникнення серйозної загрози / значних змін у контексті безпеки; сприяння взаємодії між членами НАТО, державами-членами і приватним сектором, у т.ч. щодо безпеки критично важливої інфраструктури; проведення спеціальних дискусій на основі сценаріїв; посилення структурованого діалогу з питань стійкості / військової мобільності / розширення існуючих штабних переговорів з питань кібербезпеки, космосу, морських перевезень і енергетики; сприяння поширенню найкращих практик / оцінок / посиленню моніторингу впливу на безпеку та співпрацю, в т.ч. між цивільними і військовими суб'єктами; проведення регулярних паралельних і скоординованих оцінок загроз КІ[50].

Основою забезпечення захищеності й безпеки КІ є вирішення низки питань, з-поміж яких основними виділяються такі: координація і взаємодія органів державної влади та обмін інформацією про загрози; організація державно-приватного партнерства у сфері безпеки; використання ризик-орієнтованого підходу при попередженні загроз КІ[6, с. 5].

Безпекова діяльність у сфері КІ – це надто складний процес, який, окрім безпекових механізмів, міститиме ще й координаційні, а також як діяльність потребує ще й відповідного управління. Це потребує відповідних фахівців, підготовки, перепідготовки, які потрібно розпочинати у закладах вищої освіти, що мають навчально-безпекові технології, певний досвід із залученням практиків. Важливим і обов'язковим елементом в організуванні безпеки об'єктів критичної інфраструктури має бути сертифікація їхніх підрозділів безпеки та ведення реєстрів[31, с.147].

Більш того, США усвідомили необхідність не тільки забезпечення безпеки та стійкості КІ, але й ланцюжків постачання критичних матеріалів, ресурсів, технологій та послуг, поширюючи опрацьований підхід і на інші складові забезпечення національної безпеки і стійкості.

Інші розвинені країни світу широко використовують напрацьовані у США підходи, звичайно, враховуючи при цьому власну національну специфіку. На міжнародному рівні проблематика захисту / безпеки КІ включена до порядку денного ряду структур і організацій, таких як НАТО і ЄС, членства в яких Україна прагне набути, а також ОЕСР. Причому останніми роками у розвинених країнах посилюється тенденція розширення контексту заходів, пов'язаних із забезпеченням функціонування КІ: **питання захисту / безпеки КІ** розглядаються разом із питаннями її **стійкості**. При цьому, питанням забезпечення стійкості – готовності / адаптування до умов, що змінюються, а також протистояння змінам і швидкого відновлення після порушень функціонування – приділяється дедалі більше уваги порівняно з питаннями захисту, що зумовлено тим, що сучасне безпекове середовище характеризується появою нових загроз / небезпек на тлі швидких процесів еволюції / трансформації існуючих загроз, можливості їхніх різноманітних комбінацій, оскільки за таких умов, **жодна створена система захисту / безпеки не може повною мірою забезпечити захист від усіх**



загроз / небезпек, позаяк поки триває розбудова системи захисту, розрахованої на певні загрози, у світі з'являються нові загрози / небезпеки[51, с.5].

В організації забезпечення фінансової безпеки об'єктів КІ слід ураховувати:

їхню категорійність (життєво необхідні об'єкти КІ; життєво важливі об'єкти КІ; важливі об'єкти КІ; необхідні об'єкти[52, с.73]);

приналежність (об'єкти національної КІ (виключно у державній власності); об'єкти регіональної та локальної КІ (як у державній, так і комунальній/приватній власності));

наявність серед них потенційно небезпечних об'єктів й об'єктів підвищеної небезпеки;

ступінь вразливості об'єктів КІ до впливу небезпечних чинників (високий, середній, низький);

загальносистемні функції КІ загалом;

зовнішні чинники безпекового середовища і чинники функціонування конкретних ОКІ;

ідентифікацію усіх викликів, загроз фінансовій безпеці об'єктів КІ і ризиків у цій сфері;

розмір можливих збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характерів, зловмисних дій/людських помилок, тероризму, війни, завданих здоров'ю людей та об'єктам національної економіки;

умови функціонування (в мирний час, в умовах надзвичайного стану, воєнного стану та стану війни);

стимулювання інвестування/перспективу формування публічно-приватного партнерства у забезпеченні фінансової безпеки КІ;

інтеграцію України до європейського безпекового простору.

Головними викликами у забезпеченні безпеки КІ є[28]: величезність кожного з її секторів та її як такої; управління безпекою за умов взаємозалежності діяльності урядових органів, державного / приватного секторів, регулюючих / економічних чинників; проблема обміну інформацією, позаяк державні органи здебільшого є вертикально-орієнтованими структурами, що здебільшого накопичують інформацію, тоді, як елементи КІ розпорошені між державою та великою кількістю приватних компаній; взаємозалежність елементів / секторів КІ внаслідок притаманним їм комплексних різнорівневих взаємодій / взаємозв'язків. Крім того, існує величезна кількість й значна неоднорідність об'єктів і систем, що належать до різних секторів КІ, необхідність враховувати різноманітні характеристики об'єктів та систем з огляду на всі типи загроз[6, с.25].

Найбільш типовими загрозами безпеці КІ є: природні: повені, екстремальні погодні явища, лісові пожежі, землетруси, епідемії та пандемії, епізоотії; б) техногенні: промислові / ядерні / радіологічні / транспортні аварії; б) зловмисні: кібер- і терористичні атаки, втрата елементів КІ.

До загроз КІ відносять: стихійні лиха, пандемії, виробничі аварії, злочину / терористичну діяльність, кібератаки[53]; .

Проблемами ж у захисті КІ є[54]: розподіл повноважень у цій сфері між різними рівнями влади; відсутність єдиної методології визначення ризиків / вразливості ОКІ; забезпечення активної участі власників / операторів ОКІ у такому захисті.

А за відсутності державної системи захисту (безпеки) та стійкості КІ відповідні об'єкти не можуть бути ефективно захищені існуючими в Україні системами безпеки та кризового реагування, особливо у випадках реалізації масштабних комплексних загроз і небезпек. Відповідальність за безпеку ОКІ покладено на різні міністерства і відомства, які забезпечують функціонування відповідних систем. При цьому кожна система має «власні» набори загроз та ризиків, якими вона опікується, «власні» режими функціонування у різних безпекових умовах, «власні» плани і процедури реагування, викладені із застосуванням відомчої системи термінів і понять. До того ж визначені у положеннях і планах механізми і процедури взаємодії між існуючими національними системами безпеки і кризового реагування здебільшого є недостатньо відпрацьованими та апробованими для випадків масштабних кризових ситуацій, оскільки в країні до цього часу практика міжвідомчих навчань і тренувань на рівнях, вищих ніж об'єктовий, була розвинута слабо. Натомість *головне призначення систем забезпечення захисту / безпеки та стійкості КІ полягає у запобіганні саме масштабним комплексним кризам та у реагуванні на них*, якщо вони все ж трапляються[51, с.21-22].

Оцінювання безпеки КІ / її об'єктів зумовлено важливістю завдань, що вирішуються ними. Так, скажімо, їхнє безпечне функціонування визначає стратегію індустріального розвитку будь-якої держави / зростання добробуту громадян[17, с.210].

У літературі виокремлюються три підходи до аналізу ризиків, притаманних функціонуванню КІ: *детермінований і ймовірнісний аналіз*, а також *аналіз, що базується на теорії можливостей*, які можуть застосовуватися як *апріорно*, так і *апостеріорно*. При цьому апріорний аналіз безпеки КІ передуює виникненню несприятливої події, базується на сценарному аналізі, за якого використовуються / аналізуються безліч можливих сценаріїв, пов'язаних з подією / можливою поведінкою КІ як реакцією на її виникнення. Причому наслідки, характерні для різних сценаріїв, оцінюються з урахуванням шкоди, пов'язаної з ними. Кількісні / якісні характеристики сценаріїв визначаються з огляду на модель, прийняту для аналізу, що будується з урахуванням властивих їй припущень / обмежень.

Апріорний аналіз здійснюється в умовах епістемологічної (пов'язаної з відсутністю у суб'єкта аналізу повних знань про об'єкт досліджень) й алеаторної (що безпосередньо пов'язана з об'єктом аналізу, зумовлена еволюцією властивостей і поведінки об'єкта; є невід'ємною властивістю КІ, зумовленою дією випадкових чинників) невизначеності. Епістемологічна невизначеність є властивістю об'єкта аналізу безпеки й може бути знижена за рахунок одержання додаткових відомостей про характеристики КІ, її поведінку.

Апостеріорний аналіз здійснюється після небажаної події і спрямований на розробку рекомендацій з підвищення рівня безпеки КІ / зниження ризиків для



ідентичних систем у майбутньому. Цей аналіз пов'язаний з дослідженням одного із передбачуваних реалізованих сценаріїв. При цьому невизначеність, властива такому аналізу, може спричинити реалізацію послідовності подій, нехарактерних вихідній безлічі сценаріїв. Відтак, один вид аналізу доповнює інший, а їхній вибір визначається складністю системи / відомістю параметрів КІ з прийнятною точністю[15, с.258-259].

Безпека КІ забезпечується аналізом процесів її функціонування / моніторингом стану / моделюванням і оцінкою ризиків відмови / оцінкою шкоди / розробкою дієвих безпекових стратегій. Утім, це ускладнюється відсутністю єдиного комплексного підходу до оцінки безпеки КІ, позаяк кожна сфера людської діяльності оперує своїм інструментарієм / понятійним апаратом аналізу безпеки, що спричиняє розмаїття методів оцінки безпеки КІ, частина яких застаріла і не відповідає рівню розвитку КІ і вимогам до її безпеки, не забезпечуючи прийнятний рівень достовірності результатів.

Оцінка безпеки КІ – складна й неоднозначна проблема, зумовлена: нечіткістю визначення меж останньої; складністю поведінки КІ, емерджентністю її властивостей; неергодичністю (властивістю динамічних систем) КІ; неможливістю визначення всіх її станів і переходів між ними; відсутністю статистичних даних, пов'язаних з великими аваріями / збоями; немонотонністю проблеми, коли збільшення знань не спричиняє її глибше розуміння.

Отже, розробка точної / повної моделі оцінки безпеки КІ – складне завдання, пов'язане з нестачею знань про можливі відмови / поведінку КІ, наявністю вихідних даних у різних кваліметричних вимірах[13, с.277].

Основні характеристики методів аналізу безпеки КІ виглядають таким чином (табл. 1).

Оцінювання безпеки КІ здійснюється *якісними й кількісними* методами. Останні відіграють важливу роль для оцінювання ризиків, проте їхня точність, особливо на початкових етапах життєвого циклу КІ, коли її функціонування характеризується високим рівнем невизначеності, може бути недостатньою. В разі достатньо повного оцінювання функціонування КІ статистичними даними для оцінок безпеки доцільне застосування методів / підходів, що базуються на теорії ймовірності. Утім, основним питанням залишається валідність статистики / її повнота, що істотно обмежує застосування цих методів за недостатнього обсягу статистичних даних / обмеженнях на час одержання оцінок безпеки. Водночас, частина безпекових параметрів, незалежно від етапу ЖЦ КІ, не можуть оцінюватися кількісно, з використанням статистичних методів [16, с.118].

Для аналізу безпеки КІ застосовують *спеціальні методи / і технології оцінки і контролю небезпек протягом її ЖЦ*. Відтак, ідентифікація / класифікація / оцінка / управління ризиками / контроль залишкового ризику є основними етапами ризик-аналізу КІ. А для цього *необхідна інтеграція різних методів оцінки безпеки, що базуються на різній вхідній інформації, однак уможлиблюють визначення ідентичного вихідного показника безпеки, як-от величину ризику / ймовірність аварій*.

Таблиця 1.

Основні характеристики методів аналізу безпеки КІ

	DSA	PSA	SC
Вхідні дані	Детерміновані вхідні дані. Точкова оцінка (верхня, нижня, середня)	Імовірнісний розподіл вхідних параметрів	Нечіткі вхідні змінні, чіткі, нечіткі випадкові величини
Множинність подій, що розглядаються	Лише з найгіршими наслідками	Всі прогнозовані події	Всі прогнозовані події
Частота	Достовірні події (P=1)	Імовірність оцінюється згідно з прийнятими законами розподілу	Лінгвістичні оцінки, нечіткі числа
Тяжкість наслідків	Передбачається відомою	Передбачається відомою	Лінгвістичні змінні, нечіткі змінні
Ризик оцінка	Якісний аналіз	Якісний аналіз	Нечіткий аналіз
Урахування невизначеності	Невизначеність не розглядається	Стохастична невизначеність (випадкові перемінні з відомим розподілом) Невизначеність першого роду	Нестохастична невизначеність. Невизначеність другого роду

Джерело: [13, с.281]

Нині для оцінки безпеки КІ застосовуються аналітичні / експериментальні, що базуються на статистичному моделюванні / логіко-графічні / нечіткі / якісні / експертні методи, кожен з яких має як індивідуальні переваги, так і недоліки, і можуть застосовуватися незалежно одні від інших.

Позаяк КІ відзначається невизначеністю поведінки / нелінійністю зміни гетерогенних параметрів / наявністю великих масивів даних у різних кваліметричних шкалах, то це спричиняє недоцільність застосування лише однієї групи методів ризик-аналізу, що не забезпечує потрібний рівень достовірності оцінок безпеки КІ. Крім того, використання лише однієї групи методів на основі уподобань експерта, спричиняє втрату частини інформації, обробка якої унеможлиблюється внаслідок обмежень застосовуваних методів [16, с.116].

За оцінювання безпеки КІ можуть використовуватися два способи інтеграції методів: послідовний і паралельний. Послідовна інтеграція для отримання одного параметра безпеки передбачає застосування безлічі методів, причому вихідні параметри одного метода є вхідними параметрами для іншого. Головною вимогою є їхня сумісність, а основною перевагою – зниження обсягу необхідних вхідних даних. Натомість паралельна інтеграція передбачає паралельні обчислень одного і того ж самого параметра двома / трьома групами методів, дозволяє уточнити оцінки безпеки, одержані різними методами.

Аналіз безпеки КІ має базуватися на *принципах інтеграції / диверсифікації методів ризик-аналізу* з огляду на застосування методів з вихідними даними різної (диверсної) кваліметричної природи для одержання параметрів безпеки. Скажімо,



величина ризику аварії може одержуватися як на основі традиційних імовірнісних підходів, так і нечітких продукційних систем, коли кількісні й якісні методи є диверсними, що використовують різні вхідні дані. Вихідним параметром є ймовірнісна оцінка безпеки КІ.

Оцінювання безпеки КІ з використанням якісних методів застосовуються: *номінальна* (шкала найменувань, класифікаційна шкала), в якій значення визначаються з точністю до взаємоднозначних перетворень; *нечітка* (лінгвістична), де значення визначаються з точністю до еквівалентних лінгвістичних перетворень; *порядкова* (рангова) шкали, які використовуються для порівняльної оцінки об'єктів, коли визначається лише порядок їхньої переваги (ранжирування), і де числові значення визначаються з точністю до монотонних перетворень.

Вихідними даними для кількісних методів є параметри КІ, вимірювані з використанням: інтервальної шкали з визначенням чисельних значень з точністю до лінійних перетворень [16, с.117].

Серед *індикаторів безпеки КІ*, на наш погляд, мають бути:

імовірна шкода «еталонних об'єктів» / шкала чинників їхньої ризикованості / небезпечності;

ступінь забезпеченості економічних агентів публічними послугами, енергоресурсами, транспортними і медичними, інформаційними й комунікаційними, поштовими і фінансовими / банківськими послугами, послугами водопостачання й водовідведення в необхідних обсягах / якості;

високий рівень обороноздатності і безпеки держави, цивільного захисту населення, космічних технологій, дослідницької діяльності;

економічна динаміка;

економічні збитки;

стійкість енергетичного й оборонно-промислового комплексів, хімічної, фармацевтичної та харчової промисловості, сільськогосподарської та наукової сфер, урядових структур, правоохоронних органів;

покращення / погіршення стану довкілля та зростання / зменшення викидів парникових газів;

підвищення / зниження рівня життя населення;

поліпшення / погіршення стану здоров'я й активності населення.

Утім, як наголошують В. Франчук, П. Пригунов і С. Мельник, в **Україні відсутня система забезпечення безпеки КІ, що базується на засадах, впроваджених в країнах-членах ЄС та НАТО. Відтак, *вітчизняні механізми забезпечення безпеки КІ мають бути наближені до загальноєвропейського й стати одним із пріоритетів державної політики. Для цього необхідне адекватне науково-методичне забезпечення, включно з розробленням системного підходу до формування змістовної / організаційної складових вітчизняної системи забезпечення безпеки КІ*** [31, с.145].

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Отже, формування системи забезпечення безпеки КІ – складне й багатогранне завдання, без вирішення якого неможливо забезпечити нормальну життєдіяльність держави

й убезпечити всіх економічних агентів. *Перспективні дослідження з забезпечення безпеки КІ* мають включати: визначення наявного стану об'єктів КІ; виявлення критично важливих об'єктів інфраструктури (КВОІ); урахування взаємозв'язку / взаємозумовленості об'єктів КІ, мережевої складової кожного сектора КІ (економічного / фінансового / енергетичного та інших); прогнозування умов функціонування / розвитку об'єктів КІ з огляду на ймовірні позаштатні (критичні / надзвичайні) ситуації; з'ясування напрямів / заходів / засобів подолання / локалізації / зниження негативного впливу позаштатних (критичних / надзвичайних) ситуацій, а також резервів забезпечення безпеки об'єктів КІ. Доцільним убачається впровадження досвіду США з формування кластера НДІ, що переймаються розробкою сучасних математичних моделей для дослідження КІ. Крім того, на порядку денному необхідність інтеграції / конвергенції досліджень КІ, якості життя (як одного із чинників, який слід ураховувати при визначенні КВОІ як об'єктів життєзабезпечення) і безпеки.

Список використаних джерел

1. Манжул І. Поняття та захист критичної інфраструктури в США, ЄС, Україні. *European political and law discourse*. 2016. Volume 3. Issue 2. С.132-138.
2. Клименко К. В., Павлюк К. В., Савостьяненко М. В. Світова практика фінансування захисту критичної інфраструктури. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 3. С.58-82.
3. UN Office for Disaster Risk Reduction. Making Critical Infrastructure Resilient. Ensuring Continuity of Service Police and Regulations in Europe and Central Asia. 2020. URL: https://www.google.com/search?q=mechanisms+and+tools+for+financial+support+of+critical+infrastructure+development&rlz=2C1BLWB_enUA0537UA0557&oq=mechanisms
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» Введено в дію Указом Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
6. Бірюков Д. С., Кондратов С. І. Захист критичної інфраструктури: проблеми та перспективи впровадження в Україні: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 57 с.
7. Бірюков Д. С. Захист критичної інфраструктури в Україні: від наукового осмислення до розробки засад політики. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2015. № 3-4. С. 155-170.
8. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні : зб. мат. Міжнар. експерт. нарад / упоряд. Д. С. Бірюков, С. І. Кондратов; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2016. 176 с.
9. Організаційні та правові аспекти забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2019. 224 с.
10. Бобро Д. Г. Визначення критеріїв оцінки та загрози критичній інфраструктурі. *Стратегічні пріоритети. Серія: Економіка*. 2015. № 4. С.83–93.
11. Бобро Д. Г. Методологія оцінки рівня критичності об'єктів інфраструктури. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 77–86.
12. Бобро Д. Г. Удосконалення методології ранжування об'єктів критичної інфраструктури та їх віднесення до критичної інфраструктури: аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/krutuchna_infra-a7636.pdf
13. Брежнев Є. В. Аналіз підходів до оцінки безпеки критичних інфраструктур в умовах невизначеності. *Системи обробки інформації*. 2011. Випуск 2. С.277-281.



14. Брежнев Є. В. Ризик-аналіз множинних відмов в інфраструктурах. *Системи обробки інформації*. 2011. Випуск 5. С.261-264.
15. Брежнев Є. В. Метод інтеграції результатів апіорного і апостеріорного аналізу безпеки критичних інфраструктур. *Системи обробки інформації*. 2012. Випуск 9. С.258-262.
16. Брежнев Є. В. Метод диверсифікації оцінок безпеки критичних інфраструктур в умовах невизначеності. *Системи озброєння і військова техніка*. 2012. № 3. С.116-120.
17. Брежнев Є. В. Розробка гібридного методу оцінки безпеки інфраструктур і об'єктів критичного застосування в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2013. Випуск 3.
18. Брежнев Є. В., Харченко В. С. Методологія забезпечення безпеки критичних інфраструктур в умовах невизначеності: концепція та принципи. *Радіoeлектронні і комп'ютерні системи*. 2015. № 1. С.25-32.
19. Верголяс О. Реформування системи захисту та підвищення стійкості критичної інфраструктури України в розрізі актуальних загроз. URL: <https://coolyanews.info/reformuvannyasistemi-zahistu-ta-piidvischennyastijkostii-kritichnoyi-iiinfrastrukturi-ukrayinii-v-rozriiziiaktual.html>
20. Домбровська С. М., Шведун В. О. Безпека критичної інфраструктури в Україні: теоретико-прикладні засади державного управління: монографія Харків: НУЦЗУ. 2024. 227 с.
21. Єрменчук О. П. Нормативно-правове регулювання діяльності у сфері захисту національної критичної інфраструктури: аналіз та узагальнення нормотворчої практики США. *Науковий вісник ДДУВС*. 2017. № 3. С. 135-140.
22. Єрменчук О.П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України: монографія. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 180 с.
23. Zaplatynskyi V., Uriadnikova I. Аналіз окремих елементів критичної інфраструктури на прикладі України. *Bezpieczenstwo w administracji i biznesie jako czynnik Europejskiej integracji i rozwoju / Wyzsza Szkola Administracji i Biznesuim Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni*, 2015. S. 414-438.
24. Кудряшов В. П. Критична інфраструктура та фінансова безпека. *Фінанси України*. 2021. № 2. С.7-25.
25. Кудряшов В. П. Формування критичної інфраструктури в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 2. С.7-25.
26. Кудряшов В. П. Фінансування інфраструктури в період подолання наслідків війни. *Фінанси України*. 2022. № 4. С.46-66.
27. Lazari A. European Critical Infrastructure Protection. Springer, 2014. 154 p.
28. Lewis T. G. Critical infrastructure protection in homeland security: defending a networked nation. Willey and Sons, 2006. 486 p.
29. Montanari L., Querzoni L. Critical infrastructure protection: Threats, attacks and countermeasures. 2014. URL: <http://wpage.unina.it/roberto.pietrantuono/deliverables/Tenace-Deliverable1.pdf>
30. Stergiopoulos G., Kotzanikolaou P., Theocharidou M., Gritzalis D. Risk mitigation strategies for critical infrastructures based on graph centrality analysis. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1874548215000414>
31. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 3. С. 142-148.
32. Clausewitz C. On War. Princeton university press princeton, New Jersey. 1976. 30 p.
33. Warden J. Centers of gravity in military operations. Preliminary draft. Royal Swedish Defence College, 2004. 185 p.
34. Albert R., Barabasi A.-L. Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of Modern Physics*. 2002. Vol. 74. P.47-97.
35. Бірюков Д. С. Концептуалізація захисту критичної інфраструктури в сучасних безпекових дослідженнях. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Випуск 108. С.231-234.



36. Rothschild E. What is Security? *Daedalus*. 1995. 124 (3). P.53–98.
37. Business and Security: Public–Private Sector Relationships in a New Security Environment / Edt. A. Bailes, I. Frommelt. Oxford University Press, 2004. 328 p.
38. Presidential Policy Directive – Critical Infrastructure Security and Resilience (2013). URL: <https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/PPD-21-Critical-Infrastructure-and-Resilience-508.pdf>
39. Єрменчук О.П. Європейський досвід захисту критичної інфраструктури: правовий аналіз та перспективи впровадження в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С.40-46.
40. Communication from the Commission on a European programme for critical infrastructure protection (2006), 1-10. URL: <http://ccpic.mai.gov.ro/docs/COM2006%20786final.pdf>
41. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Інноваційні інструменти фінансового захисту критичної інфраструктури. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/134-1.pdf>
42. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 26 травня 2015 року №287/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 43. Ст. 1353.
43. Загорняк В.Б. Економіко-організаційне забезпечення управління промисловою безпекою праці на нафтогазовидобувних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість). Івано-Франківськ, 2010. 23 с.
44. Мітюшкіна Х. С. Сучасні системи енергетичної безпеки в країнах світу. *Вісник Донецького національного університету. Сер.: економіка і право*. 2008. № 2. С.261-262.
45. Юспін О. В. Напрями оптимізації структури енергетичної галузі України в контексті економічної безпеки: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04.01 – економічна безпека держави. К., 2007. 20 с.
46. Шкаберін В.М. Державне регулювання забезпечення продовольчої безпеки в Україні: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління: спец.: 25.00.02 – механізми державного управління. Запоріжжя, 2006. 22 с.
47. Мішина І.Г. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец.: 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Донецьк, 2007. 17 с.
48. Римська декларація з всесвітньої продовольчої безпеки. 1996. URL: <https://www.fao.org/4/y1889r/y1889r.htm>
49. The National Strategy for the Physical Protection of Critical Infrastructure and Key Assets. 2003. URL: https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/Physical_Strategy.pdf
50. ЄС і НАТО представили рекомендації для захисту критичної інфраструктури. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/29/7164693/>
51. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. / за ред. О. М. Суходолі. К.: НІСД, 2020. 28 с.
52. Суходоля О. М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики. *Стратегічні пріоритети*. 2016. Вип. 3. С. 62–75.
53. Critical infrastructure resilience strategy – Australian Government. URL: <http://www.tisn.gov.au/>
54. Lewis T., Darken R. Potholes and Detours in the Road to Critical Infrastructure Protection Policy. *Homeland security affairs*. 2005. Vol.1, Issue 2. URL: <https://www.hsaj.org/articles/177>

References

1. Manzhul, I. (2016) Concept and protection of critical infrastructure in the US, EU, Ukraine. *European political and law discourse*. Volume 3, Issue 2. P.132-138 [in Ukrainian].
2. Klymenko, K., Pavliuk, K., Savostianenko, M. World practice of financing the protection of critical infrastructure. *RFI Scientifi c Papers*. 3. P.58–82 [in Ukrainian].
3. UN Office for Disaster Risk Reduction (2020). Making Critical Infrastructure Resilient. Ensuring Continuity of Service Police and Regulations in Europe and Central Asia. URL:



- https://www.google.com/search?q=mechanisms+and+tools+for+financial+support+of+critical+infrastructure+development&rlz=2C1BLWB_enUA0537UA0557&oq=mechanisms.
4. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020 No. 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Tex>
 5. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 30, 2021 «On the Strategy for Ensuring State Security» Entered into force by Decree of the President of Ukraine dated February 16, 2022 No. 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
 6. Biryukov, D., Kondratov, S. (2012). Critical Infrastructure Protection: Problems and Prospects for Implementation in Ukraine. Analytical Report. K.: NISS. 57 p. [in Ukrainian]
 7. Biryukov, D. (2015). Protection of critical infrastructure in Ukraine: from scientific understanding to development of policy principles, Naukovo-informatsiyni visnyk Akademii natsionalnoi bezpeky, vol. 3-4. P.155–170[in Ukrainian].
 8. Green paper on critical infrastructure protection in Ukraine. Proceedings of International Expert Meetings (2016). K.: NISS. 176 p.[in Ukrainian]
 9. Organizational and legal aspects of ensuring security and resilience of critical infrastructure of Ukraine (2019). Analytical report. K.: NISS. 224 p.[in Ukrainian].
 10. Bobro, D. (2015). Definition of evaluation criteria and threats to critical infrastructure. *Strategic priorities. Series: Economics*. 4. P.83-93[in Ukrainian].
 11. Bobro, D. (2016) Methodology of estimation of infrastructure objects criticality level. *Strategic priorities. Series: Economics*. 3. P.77–86[in Ukrainian].
 12. Bobro, D. (2016). Improvement of the methodology of ranking critical infrastructure objects and their assignment to critical infrastructure: analytical note. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/krutuchna_infra-a7636.pdf[in Ukrainian].
 13. Brezhnev, E. (2011). Analysis of approaches to assessing the safety of critical infrastructures under conditions of uncertainty. *Information Processing Systems*. Issue 2. P.277-281[in Ukrainian].
 14. Brezhnev, E. (2011). Risk analysis of multiple failures in infrastructures. *Information processing systems*. Issue 5. P.261-264[in Ukrainian].
 15. Brezhnev, E. (2012). Method of integrating the results of a priori and a posteriori analysis of the security of critical infrastructures. *Information processing systems*. Issue 9. P.258-262[in Ukrainian].
 16. Brezhnev, E. (2012). Method of diversification of critical infrastructure safety assessments under conditions of uncertainty. *Weapons systems and military equipment*. 3. P.116-120[in Ukrainian].
 17. Brezhnev, E. (2013). Development of a hybrid method for assessing the safety of infrastructures and critical applications under conditions of uncertainty. *Collection of scientific papers of the Kharkiv Air Force University*. Issue 3[in Ukrainian].
 18. Brezhnev, E. Kharchenko, V. (2015). Methodology for ensuring the security of critical infrastructures in conditions of uncertainty: concept and principles. *Radioelectronic and computer systems*. 1. P.25-32[in Ukrainian].
 19. Vergolyas O. Reforming the protection system and increasing the resilience of Ukraine's critical infrastructure in the context of current threats. URL: <https://coolyanews.info/reformuvannyasistemi-zahistu-ta-piidvischennyastijkostii-kritichnoyi-iinfrastrukturi-ukrayinii-v-rozriiziaktual.html>
 20. Dombrovska, S., Shvedun, V. (2024). Critical Infrastructure Security in Ukraine: Theoretical and Applied Principles of Public Administration: Monograph Kharkiv, NUCZU. 227 p.[in Ukrainian]
 21. Yermenchuk, O. (2017). Normative legal regulation of activity in the protection of national critical infrastructure: analysis and coordination of US normative practice. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. vol 3. P.135-140[in Ukrainian].
 22. Yermenchuk, O. (2018). Basic approaches to the organization of critical infrastructure protection in European countries: experience for Ukraine. Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav, Dnipro. 180 p.[in Ukrainian]



23. Zaplatynskyi, V., Uriadnikova, I. (2015). Analysis of individual elements of critical infrastructure on the example of Ukraine. *Bezpieczenstwo w administracji i biznesie jako czynnik Europejskiej integracji i rozwoju / Wyzsza Szkola Administracji i Biznesuim Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni*. P.414-438[in Ukrainian].
24. Kudrjashov, V. (2021). Critical infrastructure and financial security. *Finance of Ukraine*. 2. P. 7-25.[in Ukrainian].
25. Kudrjashov, V. (2022). Formation of critical infrastructure in Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2. P.7-25.[in Ukrainian].
26. Kudrjashov, V. (2022). Financing of infrastructure during the period of overcoming the consequences of the war. *Finances of Ukraine*. 4. P.46-66[in Ukrainian].
27. Lazari, A. (2014). *European Critical Infrastructure Protection*. Springer. 154 p.
28. Lewis, T. (2006). *Critical infrastructure protection in homeland security: defending a networked nation*. Willey and Sons. 486 p.
29. Montanari, L., Querzoni, L. (2014). Critical infrastructure protection: Threats, attacks and countermeasures. URL: <http://wpage.unina.it/roberto.pietrantuono/deliverables/Tenace-Deliverable1.pdf>
30. Stergiopoulos, G., Kotzanikolaou, P., Theocharidou, M., Gritzalis, D. (2015). Risk mitigation strategies for critical infrastructures based on graph centrality analysis. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1874548215000414>
31. Franchuk, V., Pryhunov, P., Melnyk, S. (2021). Security of critical infrastructure facilities in Ukraine: organizational and regulatory problems and approaches. *Social & Legal Studios*. Issue 3. P.142-148
32. Clausewitz, C. (1976). *On War*. Princeton university press princeton, New Jersey. 30 p.
33. Warden, J. (2004). *Centers of gravity in military operations*. Preliminary draft. Royal Swedish Defence College. 185 p.
34. Albert, R., Barabasi, A.-L. (2002)/ Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of Modern Physics*. Vol. 74. P.47-97.
35. Biryukov, D. (2016). Conceptualisation of the critical infrastructure protection within contemporary security studies. Collection of scientific works «Gilea: Scientific Bulletin». Vol.108. P. 231-234[in Ukrainian].
36. Rothschild, E. (1995). What is Security? *Daedalus*. 124. P.53–98.
37. *Business and Security: Public–Private Sector Relationships in a New Security Environment* (2004) / Edt. A. Bailes, I. Frommelt. Oxford University Press. 328 p.
38. Presidential Policy Directive – Critical Infrastructure Security and Resilience (2013). URL: <https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/PPD-21-Critical-Infrastructure-and-Resilience-508.pdf>
39. Yermenchuk, O. (2018). European experience in critical infrastructure protection: legal analysis and prospects for implementation in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2. P.40-46[in Ukrainian].
40. Communication from the Commission on a European programme for critical infrastructure protection (2006). 1-10. URL: <http://ccpic.mai.gov.ro/docs/COM2006%20786final.pdf>
41. Klymenko, K., Savostyanenko, M. (2021). Innovative instruments of financial protection of critical infrastructure. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/134-1.pdf> [in Ukrainian].
42. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 6, 2015 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine of May 26, 2015 No. 287/2015. Official Gazette of Ukraine. 2015. No. 43. Art. 1353. [in Ukrainian].
43. Zagornyak, V. (2010). Economic and organizational support for industrial safety management at oil and gas production enterprises: author's abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences: specialty: 08.00.04 - economics and management of enterprises (oil and gas industry). Ivano-Frankivsk, 23 p. [in Ukrainian].
44. Mityushkina, Kh. Modern energy security systems in countries around the world. *Bulletin of Donetsk National University. Ser.: Economics and Law*. 2008. No.2. P.261-262[in Ukrainian].



45. Yuspin, O. (2007). Directions for optimizing the structure of the energy industry of Ukraine in the context of economic security: author's abstract. dissertation for the degree of candidate of economic sciences: special: 21.04.01 – economic security of the state. Kyiv, 2007. 20 p. [in Ukrainian].
46. Shkaberin, V. (2006). State regulation of food security in Ukraine: author's abstract of the dissertation for the degree of candidate of sciences in public administration: speciality: 25.00.02 – mechanisms of public administration. Zaporizhzhia. 22 p. [in Ukrainian].
47. Mishina, I. (2007) Economic security in the context of market transformations: author's abstract. dissertation for the degree of candidate of economic sciences: speciality: 08.00.01 – economic theory and history of economic thought. Donetsk, 17 p. [in Ukrainian].
48. The Rome Declaration on World Food Security. 1996. URL: <https://www.fao.org/4/y1889r/y1889r.htm>
49. The National Strategy for the Physical Protection of Critical Infrastructure and Key Assets (2003). URL: https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/Physical_Strategy.pdf
50. EU and NATO presented recommendations for the protection of critical infrastructure (2023). URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/29/7164693/>[in Ukrainian].
51. The State Critical Infrastructure Protection System in the National Security System: Analytical Supplement (2020) / edited by O. M. Sukhodoli. Kyiv: NISD. 28 p. [in Ukrainian].
52. Sukhodolia, O. (2016). Protection of critical infrastructure in conditions of hybrid warfare: problems and priorities of the state policy of Ukraine. *Strategic priorities*. 3. 62-76[in Ukrainian].
53. Critical infrastructure resilience strategy – Australian Government (2023). URL: <http://www.tisn.gov.au/>
54. Lewis, T., Darken, R. (2005). Potholes and Detours in the Road to Critical Infrastructure Protection Policy. *Homeland security affairs*. Vol.1, Issue 2. URL: <https://www.hsaj.org/articles/177>

Отримано:	23.12.2024	Beérkezett:	2024.12.23	Received:	23.12.2024
Прийнято до друку:	01.03.2025	Elfogadva:	2025.03.01	Accepted:	01.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-38-54

ETO 331.5

Dóra BARABÁSNÉ DR. KÁRPÁTI

PhD, egyetemi docens Nyíregyházi Egyetem

Nyíregyháza, Magyarország

ORCID-ID: [0009-0000-2609-3266](https://orcid.org/0009-0000-2609-3266)

e-mail: karpati.dora@nye.hu

(Corresponding author)

Bernadett OROSZNÉ ILCSIK

mesteroktató, Nyíregyházi Egyetem

Nyíregyháza, Magyarország

ORCID-ID: [0009-0006-6242-1793](https://orcid.org/0009-0006-6242-1793)

PÁLYAKEZDŐK A MUNKAERŐPIACON: ELHELYEZKEDÉSI LEHETŐSÉGEK ÉS ESÉLYEK

Анотація. Перспективи працевлаштування недавніх випускників залежать не лише від їхньої мотивації та професійної підготовки, а й значною мірою залежать від ситуації на ринку праці в країні, ефективності економічного сектору та перспектив працевлаштування галузі навчання. У досліджуваний період (2018-2024 рр.) на регіональному рівні Північна Угорщина має найбільшу кількість зареєстрованих шукачів роботи, причому найбільша кількість у повіті Саболч-Сатмар-Берег. Вплив коронавірусу на ринок праці дуже відчутний, дані за 2020 рік чітко показують, що кількість нових шукачів роботи зростає в усіх регіонах у 2020 році порівняно з 2019 роком. В статті за допомогою SWOT-аналізу досліджено шанси на ринку праці тих, хто починає трудову діяльність. Найважливішими факторами в очікуванні молодих людей, які розпочинають свою трудову діяльність, були конкурентоспроможна заробітна плата, визнання успішної роботи та можливості розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, важливими факторами були хороша команда, стабільна надійна компанія, підтримуюча поведінка менеджерів, хороша атмосфера, гнучкий графік роботи, сучасне середовище та інструменти, а також різноманітні завдання, які потребують професійних викликів. Щодо можливостей працевлаштування тих, хто починає кар'єру, згідно з попередніми дослідженнями, першими знайшли роботу ті, хто закінчив ІТ, а потім ті, хто отримав кваліфікацію економіста. Що стосується труднощів початку кар'єри, важливо підкреслити, що ті, хто отримав лише базову освіту, входять на ринок праці з численними недоліками. Інший несприятливий прогноз полягає в тому, що недавні випускники можуть зіткнутися з кількомісячним безробіттям. Співробітники з високою професійною кваліфікацією, знаннями іноземних мов та міжкультурними компетенціями можуть допомогти знайти роботу та виділитися з натовпу шукачів. Але шанси можна значно підвищити за рахунок свідомого використання мережі. Додатковою перевагою є те, що молоді люди отримують досвід зі світу праці під час навчання, через стажування або дуальне навчання.

Ключові слова: новачки, розташування, капітал мережі, досвід, знання мови.

JEL Classification: A23, I21, J01, J24



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Absztrakt. A friss diplomások elhelyezkedési esélyei nemcsak motivációiktól és szakmai felkészültségüktől függenek, hanem nagymértékben befolyásolja az ország munkaerőpiaci helyzete, a gazdasági szektor hatékonysága és a képzési terület foglalkoztatási kilátásai is. A vizsgált időszakban (2018-2024) regionális szinten Észak-Magyarországon van a legtöbb regisztrált pályakezdő álláskereső, ezen belül számuk Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a legmagasabb. Igen szembetűnő a koronavírus hatása a munkaerőpiacra, a 2020-as adatokon jól látható a hatás, hogy 2019-es adatokhoz képest 2020-ra minden régióban emelkedett a pályakezdő álláskereső száma. A pályakezdők munkaerőpiaci esélyeit SWOT-elemzés segítségével vizsgáltam. A pályakezdő fiatalok munkahellyel szemben támasztott elvárásai a versenyképes fizetés, eredményes munka elismerése, illetve a fejlődési és karrierlehetőség voltak a legfontosabb tényezők. Ezen kívül még releváns tényezők voltak a jó csapat, a stabil, megbízható vállalat, a vezetők támogató magatartása, jó hangulat, a rugalmas munkaidő, a modern környezet és eszközök, a változatos feladatok, melyek igénylik a szakmai kihívásokat. A pályakezdők elhelyezkedési lehetőségei kapcsán a korábbi kutatások szerint leghamarabb az informatikai képzésben végzettek helyezkedtek el, majd ezt követően a gazdaságtudományi vonalon képesítést szerzettek. A pályakezdők nehézségei kapcsán fontos kiemelni, hogy akik csak alapképzést végeztek el többszörös hátránnyal indulnak a munkaerőpiacon. További kedvezőtlen kilátás, hogy adott esetben több hónapnyi munkanélküliség is várhat a frissen végzettek számára. Az elhelyezkedést, a munkakeresők tömegéből való kitűnést segíthetik a magas szintű szakmai felkészültséggel, idegen nyelvtudással és interkulturális kompetenciákkal rendelkező munkavállalók. De az esélyek jelentősen javíthatók a kapcsolati háló, vagyis a networking tudatos alkalmazásával. További előny, ha a fiatalok már az oktatás során tapasztalatot szereznek a munka világából szakmai gyakorlat, vagy duális képzés során.

Kulcsszavak: pályakezdők, elhelyezkedés, kapcsolati tőke, tapasztalat, nyelvtudás

Abstract. The employment prospects of recent graduates depend not only on their motivation and professional preparedness but are also significantly influenced by the country's labor market conditions, the efficiency of the economic sector, and the employment outlook of their field of study. During the examined period (2018–2024), the highest number of registered young job seekers at the regional level was in Northern Hungary, with the highest concentration in Szabolcs-Szatmár-Bereg County. The impact of the COVID-19 pandemic on the labor market was particularly striking, as data from 2020 clearly indicate an increase in the number of young job seekers across all regions compared to 2019. The labour market prospects of young people starting their careers were examined using swot analysis.

The key expectations of young job seekers regarding employment included competitive salaries, recognition of successful work, and opportunities for professional growth and career advancement. Additional relevant factors were a supportive work environment, a stable and reliable employer, encouraging leadership, a positive atmosphere, flexible working hours, modern infrastructure and tools, as well as diverse and intellectually challenging tasks.

Regarding employment opportunities, previous research indicates that IT graduates found jobs the fastest, followed by graduates in business and economics. However, young graduates face significant challenges, particularly those with only a bachelor's degree, who start at a considerable disadvantage in the labor market. Another unfavorable prospect is that fresh graduates may face several months of unemployment before securing a position.

Employment prospects and standing out in a competitive job market can be significantly improved by possessing high levels of professional expertise, foreign language proficiency, and intercultural competencies. Additionally, the conscious use of networking can substantially enhance job search success. Furthermore, gaining work experience during education, such as through internships or dual education programs, provides a notable advantage in entering the labor market.

Keywords: young graduates, employment, social capital, experience, language skills

A probléma általános megfogalmazása. Napjainkban az elmúlt években világszerte uralkodó gazdasági válság és az ebből származó munkaerő-piaci egyensúlyzavarok tovább mélyítették az utóbbi években is megfigyelhető társadalmi jelenség okozta gondokat, mely szerint a pályakezdők munkavállalási, elhelyezkedési nehézségei egyre aktuálisabb kérdéseket vetnek fel. Magyarországon a rendszerváltás utáni felsőoktatás tömegesedésének következtében a hallgatók száma rövid időn belül ugrásszerűen megnőtt, miközben a munkaerőpiac, a munkavállalási lehetőségek egyre szűkösebb körét kínálja számukra; a piac telítődik, a friss diplomás munkanélküliség egyre csak nő [1,78].

A diploma nem jelent egyértelműen belépőt a munka világába. Azt a tényt, hogy minél magasabb egy népességen belül a diplomások számának aránya, annál többen fognak a végzettségüknek nem megfelelő munkát végezni, hanem annál alacsonyabb szintűt.

Vagyis a diploma elértéktelenedik, a bérszínvonal csökken azok számára, akik nem rendelkeznek szakképesítéssel a diplomájuk mellett. Ebből következik, hogy a diplomások kereseti lehetősége a szakmával rendelkezőkkel szemben romlik [2, 39].

A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése. A munkaerőpiaci elvárások dinamikus átalakulásának lehetünk tanúi. A munkaerőpiacon végbemenő változások, mint pl. az automatizálás, digitalizáció és robotika egyre inkább megváltoztatja a munkaerőigényt és annak milyenségét. Más típusú munkahelyek jönnek létre, amelyek magasabb szintű elvárásokat és szakismeretet igényelnek majd a munkavállalóktól.

Mind európai, mind globális szinten folyamatosan kutatják, hogy a munkaerőpiac milyen készségeket, kompetenciákat igényel. Az OECD országok részvételével lezajlott kompetencia-kutatásban (1997-2002) azt vizsgálták, hogy melyek azok, amelyekkel a munkavállalóknak mindenképpen rendelkezniük kell. Az eredmények azt mutatták, hogy a rugalmasság, a kreativitás, a cselekvőképesség, a magabiztosság, a lehetőségek feltárása, a felelősségtudat, a döntéshozatal, a kritikus-analitikus gondolkodás, valamint az idegen nyelvi kompetenciák azok, amelyek elsősorban elősegítik az egyén sikeres elhelyezkedését a munkaerőpiacon [3].

Egy korábbi kutatás [4, 13] különböző munkakörökre bontva mérte fel a munkaerő-piaci igényeket, ebből négy kompetenciát emelt ki: precizitás, „csapatmunkára” való képesség, az önálló munkavégzésre való képesség, nagy munkabírási.

Nem teljesen világos, hogy a munkaerőpiac mit, milyen mértékben értékel a diplomában: a tudást, a felsőoktatásban megszerzett egyéb kompetenciákat, vagy azokat a személyes kompetenciákat, amelyek az egyént a diplomához vezették. Mind a három elem jelen van a rendszerben, s arányuk munkaköröktől függően eltérő. Ahol az első két elem dominál, ott a felsőoktatás emberi tőkéhez való hozzájárulásáról beszélhetünk, ahol az utóbbi, ott a diploma inkább csak szűrőeszköz. A munkáltatók a friss diplomásokkal szemben inkább a tapasztaltabb, de még fiatal szakembereket keresik. Ez megnehezíti a felsőfokú oktatásból kilépők helyzetét [4, 15].



Egyértelműen komoly probléma van a szakmai tudást kiegészítő kompetenciákkal. Nem könnyű egyértelműen kideríteni, mert a munkáltatók nem mindig határozzák meg pontosan az elvárásaikat, sokan ebben az esetben egy közvetítő fogalmakon keresztül (szakmai gyakorlat, szakmai tapasztalat) fogalmazzák meg igényeiket. Sok mindent megértenek és gondolnak ebben: a vállalati kultúrák megismerésétől egészen a munkahelyi viselkedési szabályok elsajátításán keresztül a teherbírásig.

A pályakezdők munkaerőpiaci igényeit felmérő 2022. évi kutatás legfontosabb eredményei: a legfontosabb szempont, ami a munkahelyválasztást befolyásolja a versenyképes fizetés volt, majd a rangsorban az eredményes munka elismerése következett, illetve a fejlődési és karrierlehetőség is a TOP háromba tartozott. Ezen kívül még fontos elvárások voltak: jó csapat, stabil, megbízható vállalat, a vezetők támogató magatartása, barátságos csapat, jó hangulat, rugalmas munkaidő, modern környezet és eszközök, változatos feladatok, melyek igénylik a szakmai kihívásokat. A legkevésbé fontos szempont a cég nemzetközi háttér megléte volt a kutatásban, valamint a lakhely közelsége sem releváns a megkérdezettek véleménye alapján. Nemek tekintetében a nők számára a barátságos munkakör, a vállalat társadalmi felelősségvállalása sokkal fontosabb, mint a férfiak számára. A férfi válaszadóknak releváns a munkakörnyezet modernsége, valamint az innovatív technikai eszközök a munkahelyi feladataik megoldása során. A fővárosi kérdőívkitöltők számára a vállalat nemzetközi háttere, a home office lehetősége, valamint a versenyképes fizetés fontos, míg a vidékieknek a vállalat társadalmi felelősségvállalása és hírneve preferált.

Az ideális munkahely típusára vonatkozóan, a megkérdezettek többsége, 59%-a nemzetközi nagyvállalatot képzel el ideális munkahelyként magának. A rangsor tekintetében a nagyvállalat, majd a KKV szektor következik, illetve a megkérdezettek egyharmada saját vállalkozás alapításában is gondolkodik. A fővárosiak 64%-a preferálja a multikat, míg a vidékieknél ez az arány 52%. A férfiaknál a start up vállalkozási formában többen dolgoznának, mint a hölgyek. A saját vállalkozás indítása pedig a 27 év feletti korosztály körében volt a legnépszerűbb. A pályakezdők fizetési igényei 2022-ben 321.800 forint, ami emelkedést mutat 2021-hez képest, 73.000 forinttal több, mint a tavalyi felmérésben.

Szakterületek alapján az informatika, technológia szereplői (369.536 forint) végeztek az első helyen, őket követték a műszaki/mérnöki (367.156 forint), az orvosi és egészségügyi területek (342.417 forint). A rangsorban az agrár, gazdaságtudományi, természettudományi, jogi szakterületek kaptak helyet. Míg a legkisebb bérigénnyel a bölcsészettudomány képviselői (275.236 forint), és a pedagógiai végzettségűek (269.357 forint) szerepeltek a felmérésben. A pályakezdő fiatalok számára legvonzóbb munkahelyek a 2022-es kutatás eredményei alapján: Magyar Telekom Nyrt, OTP Bank Nyrt., Bosch Kft., Aldi Magyarország Bt., Audi Hungaria Zrt., Deloitte Zrt., Google LLC, IBM Magyarország Kft., KPMG Hungary, MOL Nyrt., Morgan Stanley, Richter Gedeon Nyrt., Vodafone Magyarország [5].

A diplomás pályakövetési rendszer felmérése szerint a pályakezdők elhelyezkedését illetően az alábbi helyzetképet látjuk [6].

A tapasztalatok alapján a leggyorsabban az informatikai képzésben végzettek helyezkedtek el, átlagosan 1,23 hónap alatt. Ez követte a gazdaságtudományi képzési területen diplomát szerzők követték, átlagosan 1,38 hónappal.

A rangsorban a műszaki (1,59), a pedagógus (1,68) a sporttudomány (1,87) és a társadalomtudományi (1,89) képzésen végzettek is viszonylag rövid idő alatt el tudnak helyezkedni.

Az orvos és egészségtudomány (2,01), valamint a bölcsészettudományi területen (2,03) diplomát szerzők jellemzően 2 hónap alatt tudtak elhelyezkedni.

A művészet (2,14), a természettudomány (2,20), az agrár (2,29) és a művészetképzési (2,35) területen végzett hallgatók, jellemzően több, mint 2 hónap alatt tudnak elhelyezkedni. A besorolás végén a jogi pályán diplomát szerzettek állnak, 2,41 hónappal [6].

A cikk célja. Munkámban a szakirodalom áttekintése során arra vállalkoztam, hogy SWOT elemzés segítségével feltérképezsem a pályakezdők helyzetét a munkaerőpiacon, megvizsgáljam a munkaadók kompetencia elvárásait és áttekintsem a munkavállalást leginkább befolyásoló tényezőket és az erre vonatkozó kutatási eredményeket.

Célom, hogy az áttekintéssel segítséget nyújtsak a pályakezdőknek az elhelyezkedést befolyásoló trendek azonosításában, ezzel segítve a sikeres elhelyezkedést. A pályakezdők munkaerőpiaci helyzetét statisztikai adatokkal támasztom alá országos, régiós és megyei adatokat egyaránt vizsgálva. Bízom benne, hogy munkám támogatja a munkaadók és a pályakezdő munkavállalók közötti diskurzust, amely elengedhetetlen feltétele annak, hogy a frissen végzett hallgatók a munkaerőpiac által elvárt kompetenciákkal felvértezve kezdhessék el karrierjüket.

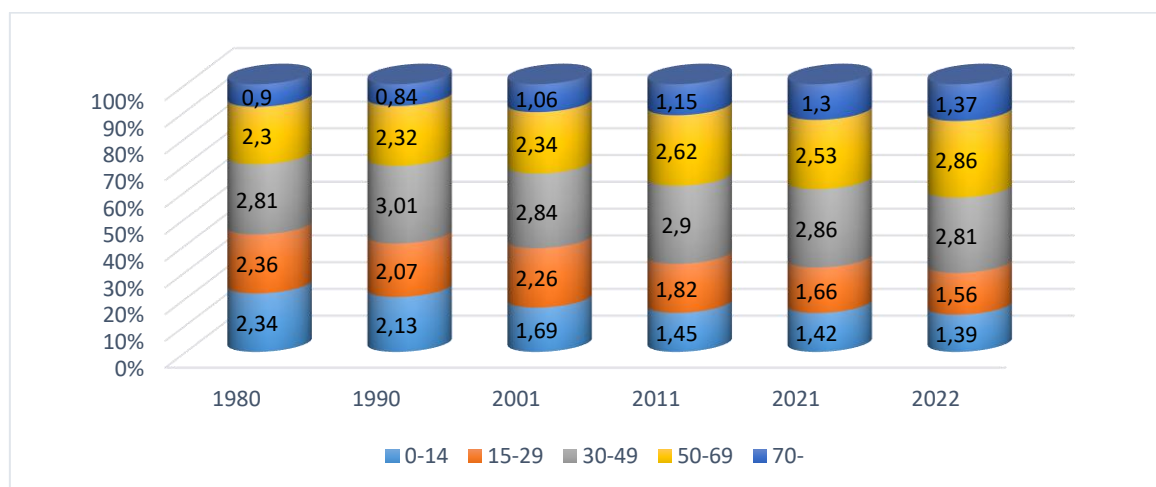
A kutatási eredmények bemutatása Dokumentumkutatás segítségével vizsgáltam a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetét országos, régiós és megyei tekintetben.

Pályakezdőknek tekintjük –a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítése szempontjából – legyen az munka-, közalkalmazotti vagy köztisztviselői jogviszony – azokat a fiatalokat, akik huszonötödik – felsőfokú iskolai végzettségük esetén harmincadik – életévüket nem töltötték be [7].

Egy nemzet jövőjét tekintve kiemelten fontos a fiatal pályakezdők (15-29 éves korcsoport) helyzete. Magyarországon több, mint 1,7 millió fiatal él. Ez a teljes lakosság (9,9 millió) a 17,1%-át jelenti. Ez az Európai Unióban több, mint 89 millió, mely a teljes népesség (507 millió) 17,7%-a [8].

Az 1. ábra korcsoportok szerint szemlélteti a Magyarországon élő népesség számát az 1980-as évektől egészen napjainkig. Jelen tanulmány a pályakezdőket vizsgálja, ami a 15-29 éves életkorra tehető. A vizsgált intervallumban látható, hogy kb. 10-15%-kal folyamatosan csökkent a pályakezdők aránya a népességben belül.

1980-as években még 10 millió 700 ezer fő körül alakult a népesség, míg 2021-re ez a szám már 9 millió 730 ezer főre csökkent. A népességfogyáshoz a koronavírus 2020-ban való megjelenése is jelentős mértékben hozzájárult.



1. ábra A népesség vizsgálata korcsoportok szerint Magyarországon (millió/ezer fő)

Forrás: saját szerkesztés [8].

A fiatal pályakezdők száma a teljes népességen belül a 80-as években 2 millió 356 ezer fő volt, majd 2021-re 1 millió 659 ezer főre, azaz 22%-ról mindössze 17%-ra csökkent. A népszámlálás adatai alapján 2022-ben további csökkenés figyelhető meg 1 millió 560 ezer főre. Az ábrán látható, hogy a legerőteljesebben a fiatalok száma csökkent a népességen belül, az idősebb korosztály körében stagnálás (30-49 év), vagy növekedés (50 év felett) tapasztalható.

Ebből is látható, hogy elöregedő társadalomban élünk. (1. ábra) [9, 28-37].

1. Táblázat.

A fiatal foglalkoztatottak száma Magyarországon nem szerint 2018-2024 (ezer fő)

Év	15–29 éves	Ebből férfi	Ebből nő	15–64 éves	Ebből férfi	Ebből nő	Munka-nélküliségi ráta (%)	Foglalkoztatási ráta (%)
2018	794,3	441,2	353,1	4535,5	2418,8	2116,7	9,9	29,8
2019	779,9	430,6	349,3	4548,6	2439,2	2109,4	11,4	28,6
2020	750,5	412,2	338,3	4489,9	2409,5	2075,4	12,7	27,5
2021	730,1	402,8	327,3	4511,2	2417,1	2094,1	13,6	26,8
2022	725,1	398,4	326,7	4560,8	2430,2	2130,6	10,6	27,1
2023	719,1	396	323,1	4577,3	2437,3	2140	12,8	27,5
2024	704,8	383,4	322,4	4573,8	2419,1	2154,7	15,2	27,2

Forrás: saját szerkesztés, [10].

Az 1. táblázat a fiatal foglalkoztatottak számát mutatja be Magyarországon 2018 és 2024 között. Vizsgálom továbbá a nem szerinti megoszlást, valamint a

munkanélküliségi illetve a foglalkoztatási ráta alakulását a 15-29 éves korosztály körében.

A vizsgált évek alatt a 15-29 éves fiatalok foglalkoztatottságának aránya a 15-64 évesek foglalkoztatottságához viszonyítva az első három évben 17% körül alakul, majd ez az arányszám 2021-ben már csak 16,61%, 2024-ben pedig 15,4%-ra csökkent.

A fiatalok foglalkoztatottsága és a nemenkénti megoszlás is mind férfi és mind női oldalról, évről évre folyamatosan csökkent. A 15-29 évesek foglalkoztatottsága az első vizsgált évben még 794,3 ezer fő, míg a záró évben mindössze 704,8 ezer fő volt.

A 15-64 éves munkaképes korú állomány adatain az első évtől emelkedést látunk; 2018-ban 4535,5 ezer fő foglalkoztatottról a következő évre ez a szám már 4548,6 ezer főre emelkedett. Viszont a 2020-as válság hatására 4489,9 ezer főre csökkent, majd 2021-ben már 4511,2 ezer fő foglalkoztatott volt, és az utolsó vizsgált évben 2024-ben 4573,8 ezer fő a mért adat, tehát növekedést látunk. (1. táblázat)

Ahogy a táblázatból is láthatjuk a fiatal foglalkoztatottak aránya a 15-64 éves foglalkoztatottakhoz viszonyítva az első két évben, vagyis 2018 és 2019-ben viszonylag stagnált, csak minimális mértékben csökkent. Igen szembeűnő a koronavírus hatása a munkaerőpiacra, a 2020-2024-es adatokon jól látható a hatás, hogy 2019-es adatokhoz képest jelentősen csökkent a fiatal foglalkoztatottak száma.

A munkanélküliségi ráta folyamatosan nőtt a fiatal foglalkoztatottak körében, egyedül 2022-ben figyelhető meg csökkenés. A foglalkoztatási ráta a kiinduló 2018-as évtől kezdve folyamatosan csökkent a fiatalok körében, az utolsó vizsgált 3 évben stagnálás figyelhető meg [10].

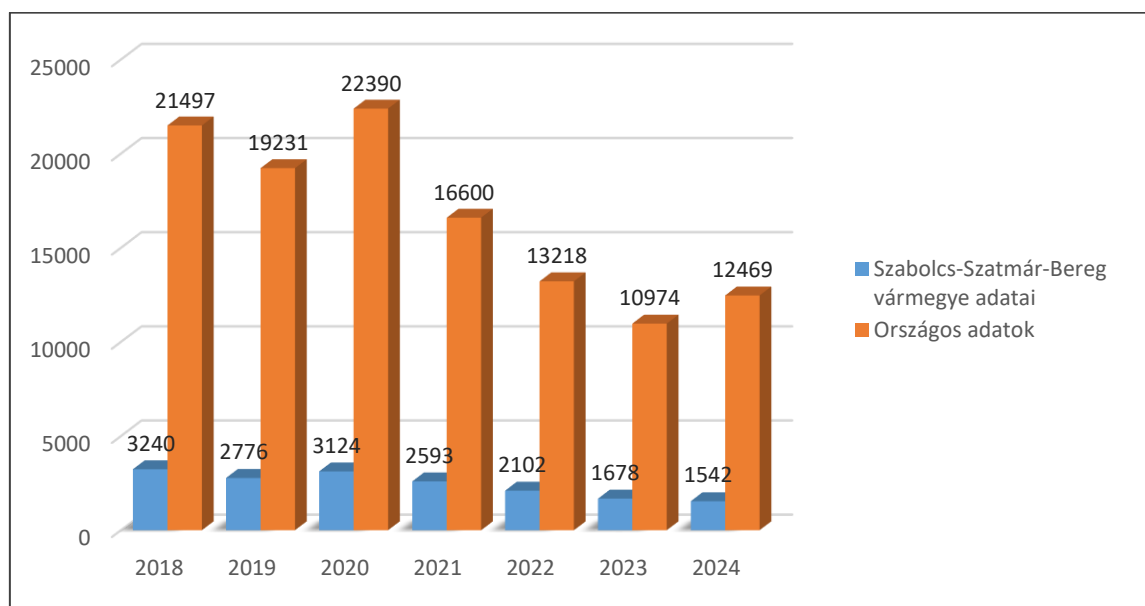
Összességében az 1. táblázatból látható, hogy a fiatal foglalkoztatottak száma folyamatosan csökken. A válság különösen súlyosan érintette a pályakezdőket és a fiatal munkavállalókat. Ezzel szemben a 15-64 éves népesség foglalkoztatottsága növekedett (még a járvány után is), addig a fiataloké nem. Ennek hátterében számos tényező áll, mint például a gazdasági változékonyság, a technológiai fejlődés, amely megváltoztatta a munkaerőpiaci igényeket és preferenciákat, valamint az oktatási rendszerek és a munkaerőpiaci elvárások közötti szakadék. Az egyre fokozódó verseny a munkahelyekért és az instabil gazdasági környezet is tovább rontja a fiatalok foglalkoztatási kilátásait. A kormány jelenlegi intézkedései célul tűzik ki ezeknek az arányoknak a javítását.

A 2. ábra a pályakezdő álláskeresők számát mutatja be Magyarországon és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyei szinten 2018 és 2024 között.

A pályakezdő álláskeresők Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében az országos adatok körülbelül 15%-át teszik ki, kivéve 2019 és 2020-ban, azokban az években 14,44% és 13,95%-ot jelentenek.

Az ábrán látható, hogy a vizsgált hat évben a kiindulási 2018-as évtől csökkenő tendenciát mutattak a számok, viszont a koronavírus hatására 2020-ban megemelkedett a pályakezdő álláskeresők száma, azonban az ezt követő években folyamatosan csökkenni látszanak az értékek az időszak végéig.

A koronavírus hatására a pályakezdő álláskeresők száma 22390 főre nőtt országos szinten, míg a vármegyében 2776 főről 3124 főre, ami kb. 15%-os növekedést jelent a vizsgált időszakban.



2. ábra Pályakezdő álláskereső Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyei és országos létszámadatai (fő)

Forrás: saját szerkesztés [11].

Magyarországon a pályakezdő álláskeresők száma a 2018-as 21.497főről 2024-re 12.469főre csökkentek, vármegyei szinten pedig a 2018-as 3240fő 1542 főre csökkent. Hosszútávon megfigyelhető változás, hogy közel felére csökkent a pályakezdő álláskeresők száma mind országosan mind pedig vármegyei szinten egyaránt. Ez részben köszönhető a foglalkoztatáspolitikai eszközöknek, amely a foglalkoztatás elősegítésére szolgál. A pályakezdők támogatási formái közül ki kell emelni a munkatapasztalat szerzés támogatását, illetve a foglalkoztatási támogatást. (2. ábra) [11].

A 2. táblázat a KSH adatait tartalmazza a nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma alapján, vármegye és régiónkénti bontásban 2018 és 2022 között [11].

2. Táblázat.

A nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma vármegye és régió szerint 2018-2022 (fő)

Területi egység neve	Területi egység szintje	2018	2019	2020	2021	2022	Évi átlagos változás mértéke (fő)	Évi átlagos változás üteme
Budapest	főváros, régió	476	414	843	469	333	-36	91,46%
Pest	vármegye, régió	1039	835	1052	734	557	-121	85,57%
Közép-Magyarország	nagyregió	1515	1249	1895	1203	890	-156	87,55%
Fejér	vármegye	586	593	593	381	301	-71	84,66%
Komárom-Esztergom	vármegye	287	250	286	214	180	-27	88,99%

Területi egység neve	Területi egység szintje	2018	2019	2020	2021	2022	Évi átlagos változás mértéke (fő)	Évi átlagos változás üteme
Veszprém	vármegye	328	342	397	256	198	-33	88,15%
Közép-Dunántúl	régió	1201	1185	1276	851	679	-131	86,71%
Győr-Moson-Sopron	vármegye	133	80	137	91	45	-22	76,27%
Vas	vármegye	308	269	317	213	163	-36	85,29%
Zala	vármegye	428	436	456	301	246	-46	87,07%
Nyugat-Dunántúl	régió	869	785	910	605	454	-104	85,02%
Baranya	vármegye	1300	1141	1305	987	671	-157	84,76%
Somogy	vármegye	1242	1204	1237	993	853	-97	91,03%
Tolna	vármegye	601	588	684	475	343	-65	86,92%
Dél-Dunántúl	régió	3143	2933	3226	2455	1867	-319	87,79%
Dunántúl	nagy régió	5213	4903	5412	3911	3000	-553	87,10%
Borsod-Abaúj-Zemplén	vármegye	3652	3398	4013	3065	2792	-215	93,51%
Heves	vármegye	856	833	913	716	469	-97	86,03%
Nógrád	vármegye	983	855	1040	873	640	-86	89,83%
Észak-Magyarország	régió	5491	5086	5966	4654	3901	-398	91,81%
Hajdú-Bihar	vármegye	2251	1677	1956	1462	1201	-263	85,47%
Jász-Nagykun-Szolnok	vármegye	1238	1108	1283	915	727	-128	87,54%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	vármegye	3240	2776	3124	2593	2102	-285	89,75%
Észak-Alföld	régió	6729	5561	6363	4970	4030	-675	87,97%
Bács-Kiskun	vármegye	940	861	979	670	479	-115	84,49%
Békés	vármegye	1018	1036	1224	921	703	-79	91,16%
Csongrád-Csanád	vármegye	591	535	551	271	215	-94	77,66%
Dél-Alföld	régió	2549	2432	2754	1862	1397	-288	86,04%
Alföld és Észak	nagy régió	14769	13079	15083	11486	9328	-1360	89,15%
Ország összesen	ország	21497	19231	22390	16600	13218	-2070	88,55%

Forrás: saját szerkesztés [11].

A 2. számú táblázatból látható, hogy a vizsgált időszakban regionális szinten Észak-Magyarországon van a legtöbb regisztrált pályakezdő álláskereső, ezen belül a vármegyékben, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a legmagasabb. A legkevesebb pedig mind az 5 vizsgált évben Pest vármegyében figyelhető meg.

A többihez képest viszonylag alacsony még ez a szám a Közép- és Nyugat-Dunántúlon, ahol ez a szám ezer és ezer fő körülire tehető. Ezekhez képest Közép-Magyarországon és Dél-Dunántúlon már egy magasabb szám jellemző a vizsgált években, de még mindig nem a legmagasabb.

A táblázat adatain igen szembevető a koronavírus hatása a munkaerőpiacra, így egyértelműen a pályakezdő álláskeresők számára is. A 2020-as adatokon jól látható a

hatás, általánosan elmondható, hogy 2019-es adatokhoz képest 2020-ra minden régióban emelkedett a pályakezdő álláskereső száma. A megszorítások és járványügyi rendelkezések hatására korlátozták egyes ágazatok működését, amely érezhető változást hozott a pályakezdők elhelyezkedésében, rontva az elhelyezkedési esélyeiket. Ez megmutatkozik a pályakezdők álláskereső foglalkoztatási statisztikaiban. Budapesten például kétszer annyi, hiszen 2019-ben mindössze 414 fő, majd 2020-ban 843 fő volt, ami 103,62%-os emelkedést jelent.

Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében 2022-ben összesen 2 102 fő pályakezdő szerepelt az álláskereső nyilvántartásában, ami az összes álláskereső 9,9%-át tette ki.

Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében csekély mértékben, mindössze 12,54%-os emelkedést mutat a táblázatunk. Azonban a vizsgált időszakunk végére, azaz 2022-re minden területi adat csökkenő alakulást mutatott a vizsgált időszakunk 2018-as kezdeti adataihoz képest.(2. táblázat)

A táblázat szemlélteti azt, hogy a nyilvántartott pályakezdő álláskereső száma a vizsgált időszak alatt, azaz 2018-2022-ig évente átlagosan mennyivel és hány százalékkal csökkent. Ezt mutatják az utolsó két oszlop mutatószámai: az évi átlagos változás mértéke (fő) és az évi átlagos változás üteme. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a pályakezdő álláskereső száma évente átlagosan 285 fővel, azaz 10,25%-kal csökkent. Itt a legnagyobb mértékű az abszolút csökkenés. Következő a rangsorban Hajdú-Bihar vármegye (abszolút változás: 263 fő). A relatív változást vizsgálva megállapítható, hogy Csongrád-Csanád vármegyében a legnagyobb: 22,34%-os a csökkenés.

A régiókat tekintve egyértelműen látszik, hogy a legkedvezőtlenebb a helyzet az Észak-Alföldi régióban, amennyiben az abszolút változást vizsgáljuk. Itt évente átlagosan 675 fővel csökkent a nyilvántartott pályakezdő álláskereső száma. A relatív változásokat elemezve közel hasonló tendencia figyelhető meg, nincs nagy különbség a régiók között.

3. Táblázat.

**A nyilvántartott pályakezdő álláskereső száma vármegye és régió szerint
2021-2024 (fő)**

Területi egység neve	Területi egység szintje	2021	2022	2023	2024	Évi átlagos változás mértéke (fő)	Évi átlagos változás üteme
Budapest	főváros, régió	469	333	347	328	-35	91,45%
Pest	vármegye, régió	734	557	463	531	-51	92,23%
Közép-Magyarország	nagyregió	1203	890	810	859	-86	91,92%
Közép-Dunántúl	regió	851	679	506	662	-47	93,91%
Nyugat-Dunántúl	regió	605	454	370	542	-16	97,29%
Dél-Dunántúl	regió	2455	1867	1548	1678	-194	90,93%
Dunántúl	nagyregió	3911	3000	2424	2882	-257	92,65%
Észak-Magyarország	regió	4654	3901	3403	4061	-148	96,65%

Területi egység neve	Területi egység szintje	2021	2022	2023	2024	Évi átlagos változás mértéke (fő)	Évi átlagos változás üteme
Szabolcs-Szatmár-Bereg	vármegye	2593	2102	1678	1542	-263	87,82%
Észak-Alföld	régió	4970	4030	3189	3266	-426	90,04%
Dél-Alföld	régió	1862	1397	1148	1401	-115	93,14%
Alföld és Észak	nagy régió	11486	9328	7740	8728	-690	93,37%
Ország összesen	ország	16600	13218	10974	12469	-1033	93,10%

Forrás: saját szerkesztés, [11]

A 3. táblázat a nyilvántartott pályakezdő álláskeresők számát mutatja be, vármegye és régiónkénti bontásban 2021 és 2024 között.

A 3. számú táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a vizsgált időszakban Észak-Magyarországon volt a legtöbb regisztrált pályakezdő álláskereső regionális szinten, míg a legkevesebbet Pest vármegyében regisztrálták mind a négy vizsgált évben.

A Közép- és Nyugat-Dunántúl régióiban is alacsony volt ez a szám, körülbelül ezer fő körül alakult. Ezzel szemben Közép-Magyarországon és a Dél-Dunántúlon már magasabb értékek voltak jellemzőek a vizsgált időszakban, de ezek sem érték el a legmagasabb szintet. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében 2021 és 2024 között folyamatos csökkenés volt megfigyelhető, így több mint 1000 fővel lett kevesebb a pályakezdő álláskeresők száma, 2593 főről 1542 főre csökkent (3. táblázat) [11].

A nagyrégiók vonatkozásában szintén megállapítható, hogy pályakezdő álláskeresők száma az Alföld és Észak nagyrégióban a legmagasabb, mely magában foglalja: Észak-Magyarországot, Észak-Alföldet és Dél-Alföldet. Ezt követi arányaiban a Dunántúl nagyrégió, mely magába foglalja a Közép-Dunántúlt, a Nyugat-Dunántúlt és Dél-Dunántúlt. A legkisebb értékeket pedig a vizsgált időszakban a Közép-Magyarország nagyrégió mutatja, melyhez Budapest és Pest megye tartozik (3. táblázat) [11].

A táblázat szemlélteti azt, hogy a nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma a vizsgált időszak alatt, azaz 2021-2024-ig évente átlagosan mennyivel és hány százalékkal csökkent. Ezt mutatják ebben a táblázatban is az utolsó két oszlop mutatószámai: az évi átlagos változás mértéke (fő) és az évi átlagos változás üteme. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a pályakezdő álláskeresők száma évente átlagosan 263 fővel, azaz 12,18%-kal csökkent.

A régiókat tekintve egyértelműen kitűnik, hogy ezt az időszakot vizsgálva is hasonló az eredmény az előzőekhez, tehát a legkedvezőtlenebb a helyzet az Észak-Alföldi régióban, amennyiben az abszolút változást vizsgáljuk. Itt évente átlagosan 426 fővel csökkent a nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma 2021 és 2024 között. A relatív változásokat elemezve közel hasonló tendencia figyelhető meg, kicsi a különbség a régiók között. Összehasonlítva az előző vizsgált időszakokkal pozitív változás, hogy a csökkenés mértéke és üteme lelassult.

A 4. táblázat SWOT-elemzés segítségével mutatja be a pályakezdekők erősségeit, gyengeségeit, illetve lehetőségeiket, veszélyeiket a munkaerőpiacon.

4. Táblázat.

SWOT elemzés a pályakezdő szemszögéből

Erősségek	Lehetőségek
• Információforrások széles köre • Ismerősök ajánlása adott munkahelyen • Oktatáson keresztüli elhelyezkedési lehetőség • Cégek képzés szervezése (informatikai, nyelvi képzések, továbbképzések) • Kreativitás	• Jövedelem • Tapasztalatszerzés • Önmegvalósítás • Elismerés • Stabilitás • Együttműködés, csapatmunka
Gyengeségek	Veszélyek
• Információ szűrés nehézsége • Munka kínálati többlet van a piacon adott szakmában • Gyakorlat hiány • Mobilitási nehézségek • Új helyzet nehézségei, életritmus váltás a felsőoktatásból kikerülve	• Munkakörülmények nem megfelelőek • Elvárások nagyok • Túlterheltség • Munkaidő nem megfelelő

Forrás: saját szerkesztés [13]

A hagyományos álláspályázati folyamatok során a jelölteknek mindössze 10-15% esélyük van arra, hogy interjúmeghívást kapjanak. Azonban az esélyek jelentősen javíthatók a kapcsolati háló, vagyis a networking tudatos alkalmazásával. Ez azt jelenti, hogy az álláshirdetések böngészésén túl az egyén ismeretségei révén próbál pozíciókhoz közelíteni. Fontos megérteni, hogy a vállalatok számára gyakran egyszerűbb és költséghatékonyabb belső ajánlások vagy személyes ismeretségek alapján kiválasztani egy jelöltet. Bár a siker nem garantált, a networking növeli az esélyt arra, hogy a munkáltató figyelembe vegye a pályázót, és lehetőséget adjon szakmai képességeinek bemutatására. Vannak bizonyos szakterületek, például a kommunikáció, a marketing, a jog vagy a külügyek, ahol a személyes kapcsolatok jelentős szerepet játszanak az elhelyezkedésben. Ezekben az ágazatokban a kapcsolati tőke hiánya akár éveken át tartó álláskeresőket is eredményezhet. Hasonló helyzet figyelhető meg a közigazgatásban, ahol számos bizalmi pozíció betöltése személyes ajánlások révén történik [12].

További előny, ha a fiatalok már az oktatás során tapasztalatot szereznek a munka világából. A duális képzés lényege, hogy az elméleti tanulmányokat a felsőoktatási intézmény keretein belül, míg a gyakorlati képzést egy választott partnerszervezetnél végezhetik el a hallgatók. Ennek köszönhetően a résztvevők mélyebb betekintést nyernek az általuk választott szervezet működésébe, megismerik a vállalati kultúrát, és a legmagasabb szintű szakemberektől tanulják meg a szakma alapjait. A tanulmányok befejezésekor már olyan versenyképes tudással és gyakorlati tapasztalattal

rendelkeznek, ami jelentős előnyt jelent a karrierjük kezdetén; előfordulhat, hogy már a diplomaátadó ceremónia során munkaszerződést is kapnak [13].

Emellett ugyancsak előnyt jelent, ha különböző képzéseken, továbbképzéseken vesznek részt a fiatalok, legyen az pl. informatikai, vagy nyelvi képzés.

A pályakezdő fiatalok munkahellyel szemben támasztott elvárásai a versenyképes fizetés, eredményes munka elismerése, illetve a fejlődési és karrierlehetőség voltak a legfontosabb tényezők. Ezen kívül még releváns tényezők voltak a jó csapat, a stabil, megbízható vállalat, a vezetők támogató magatartása, jó hangulat, a rugalmas munkaidő, a modern környezet és eszközök, a változatos feladatok, melyek igénylik a szakmai kihívásokat. (4. táblázat)

A pályakezdők körében a munkáltatókkal szemben támasztott elvárások közé tartozott a munkahelyi hangulat és pozitív légkör biztosítása, valamint a vezetői magatartás nyitottsága és támogató jellege. Emellett kiemelt fontosságot tulajdonítottak az átlátható karrierlehetőségeknek a szervezeten belül, valamint a munkahely infrastruktúrájának és a munkakörnyezet kényelmének.

A sikeres elhelyezkedést segítő és gátló tényezőket az 5. táblázatban SWOT analízis segítségével vizsgáltam a munkáltatók szemszögéből.

A munkáltatók kiemelten fontosnak tartják a kommunikációs készségeket, amelyet a szervezetek 43,5%-a tekint prioritásnak. A csapatmunka szintén jelentős szerepet kap, amit a vállalatok 24,3%-a támogat. Ezt követi a csapatirányítási készségek 18,1%, a visszajelzés adásának és fogadásának képessége 12,4%, valamint a nyelvi kompetencia 11,9%. Ezek a készségek nemcsak a munkavállalók teljesítményét növelhetik, hanem a munkaerőpiaci vonzerőjük szempontjából is meghatározóak [14].

Az elhelyezkedési nehézségek között legtöbbször az áll, hogy tapasztalat, gyakorlat nélkül a munkaadók nem szívesen vesznek fel alkalmazottat, ezt követően a megfelelő végzettség hiánya is probléma lehet. Mindemellett a lakóhely, elhelyezkedés és a túl fiatal életkor is gondot okozhat a munka világában való elhelyezkedést illetően. (5. táblázat)

Kóródi (2006) hangsúlyozza a gyakorlati tapasztalatszerzés jelentőségét a vállalatoknál és cégeknél, valamint kiemeli az önismereti és önfejlesztési ismeretek átadásának fontosságát [15].

A munkaerőpiac technikai és technológiai változásai különböző készségeket és képességeket követelnek meg, melyek elengedhetetlenek a hallgatók számára a potenciális munkaerővé váláshoz. A munka alapú tanulás nagymértékben hozzájárul ezeknek a készségeknek a megszerzéséhez. A duális képzés fontos szerepet játszhat a munkaerőpiac és a felsőoktatás közötti kapcsolat erősítésében, mivel nemcsak végzettséget szereznek a hallgatók, hanem a képzés során valódi munkatapasztalatot is szereznek [16].

Az angol nyelv ismerete döntő jelentőségű a munkaerőpiacon. Általában véve az álláshirdetések több mint fele a jelentkezési feltételként jelölik meg – általában „magas szintű” tudást elvárva. Magyarországon az angol mellett főleg a német és a francia nyelv ismerete számít keresettnek a munkáltatók szemében, de bármilyen más idegen nyelv ismerete is segíthet a sikeres elhelyezkedésben [17]. (5. táblázat).

5. Táblázat.

SWOT elemzés a munkáltató szemszögéből, pályakezdőkre vonatkoztatva

Erősségek	Lehetőségek
• Fiatal munkaerő, új szemszögek, új meglátás • Innováció, fejlődés • Technikai eszközök magabiztos használata • Kezdő fizetés nem olyan magas • Mobilitás (család még nincs) • Lelkesedés	• Újítás • Hasznos, rugalmas munkaerő • Továbbképzés, tanítás • Idegennyelvi ismeretek • Támogatások
Gyengeségek	Veszélyek
• Későbbi családalapítás • Tapasztalatlanság • Betanítás ideje • Beilleszkedés • Külföldre való távozás, más munkahely keresése • “Szabad szellem”	• Bizonytalanság • Kommunikációs problémák • Elvárások nem teljesülnek • Hibalehetőség

Forrás: saját szerkesztés, [18]

Következtetések és további kutatások kilátásai. A pályakezdők számára az iskolából a munkába történő kilépés egy önálló életszakaszként értelmezhető, amely egyesek számára zökkenőmentes karrierindulást jelenthet, míg mások esetében sikertelen próbálkozásokat és különböző irányú próbálkozásokat vonhat maga után. Az átmenet során még a magasan képzett fiatalok is gyakran szembesülnek elhelyezkedési nehézségekkel különösen, ha nem készültek fel az átmeneti időszak kihívásaira, míg a kevésbé jól teljesítő diákok számára ez az időszak lehetőséget adhat arra, hogy korábbi gyengébb tanulmányi teljesítményük ellenére sikeresen kezeljék az átmenetet.

Összességében a felsőoktatásból a munkaerőpiacra történő zökkenőmentes átmenet nem magyarázható pusztán a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kapcsolatával, hanem sokkal inkább függ az átmeneti időszak társadalmi környezetétől, a helyzet megkönnyítését vagy nehezítését szolgáló normáktól, szokásoktól és gyakorlatoktól. Az átmenet kultúráját és a munkaerőpiac szerkezetét is figyelembe kell venni, amikor az országok közötti különbségeket, az átmenet időzítését, időtartamát, erőfeszítéseit és álláskeresési módjait próbáljuk megérteni. A CHEERS-projekt keretében végzett nemzetközi diplomás pályakövetési vizsgálatok világosan mutatták, hogy az európai országok között jelentős különbségek tapasztalhatók a felsőoktatásban végzettek elhelyezkedési tendenciái és kritériumai tekintetében [19, 195].

A felsőfokú végzettséggel rendelkezők kisebb valószínűséggel válnak munkanélkülivé, mint az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők. A friss diplomások átlagos álláskeresési ideje négy hónap. A munkaerőpiacon egyre inkább nő az igény a magas szintű szakmai felkészültséggel, idegen nyelv-tudással és interkulturális

kompetenciákkal rendelkező munkavállalók iránt. Ennek megfelelően nemcsak az egyetemi, hanem az akkreditált felnőttképzési programok is arra törekednek, hogy specifikus idegennyelvi ismereteket és készségeket nyújtsanak a résztvevőknek, amelyek megfelelnek a munkaerőpiaci elvárásoknak. Ezek a szempontok hangsúlyosak az Európai Unió oktatási és képzéspolitikájában is.

A tanulmány dokumentumkutatás segítségével vizsgálja a pályakezdekők helyzetét a munkaerőpiacon. A vizsgált időszakban (2018-2024) regionális szinten Észak-Magyarországon van a legtöbb regisztrált pályakezdekő álláskereső, ezen belül számuk Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a legmagasabb. Igen szembevetendő a koronavírus hatása a munkaerőpiacra, a 2020-as adatokon jól látható a hatás, hogy 2019-es adatokhoz képest 2020-ra minden régióban emelkedett a pályakezdekő álláskereső száma. Érdekes lenne a későbbiek során egy reprezentatív kérdőíves vizsgálatot végezni a pályakezdekők körében, hogy mit tapasztalnak a munkaerőpiacra lépés során, milyen nehézségeik, esélyeik, lehetőségeik vannak a munkába állás során.

Felhasznált források listája

1. Kutas, J. (2009). Gondolatok a képzés és foglalkoztatás összehangolásának céljairól és módszereiről. *Munkaügyi Szemle*, (2), 76–82.
2. Csehné dr. Papp, I. (2015). Életpálya-tanácsadás, diploma után. *Adatok és tények*, (5), 37–42. Nemzetgazdasági Minisztérium.
3. Karcsics, É. (2005). A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények*, 57–64.
4. Berde, É., Czenky, K., Györgyi, Z., Híves, T., Morvay, E., & Szerepi, A. (2006). *Diplomával a munkaerőpiacon*. PH Felsőoktatási Kutatóintézet.
5. Nagy pályakezdekő kutatás, első eredmények <https://zyntern.com/blog/megekerkeztek-a-palyakezdo-fiatalok-2022-es-munkaeropi-igenei/> (Letöltve: 2025. 03. 08.)
6. Ennyi időbe telik friss diplomásként elhelyezkedni, a legnépszerűbb egyetemi szakok. URL: https://eduline.hu/erettsegi_felveteli/20240409_diplomas_palyakovetes_legnepszerubb_szakok_el_helyezkedesi_ido (Letöltve: 2025. 03. 10.)
7. Kártyás, G., Répáczki, R., & Takács, G. (2010). *Kezedben a karriered! Pályakezdekőként, álláskeresőként a munkaerőpiacon*. Budapest: Complex Kiadó Kft.
8. Központi Statisztikai Hivatal (2022). Népszámlálás 2022 – Életkor szerinti megoszlás. <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/statikus-tablak> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
9. Bíró-Nagy, A. & Szabó, A. (2021). *Magyar fiatalok 2021 – elégedetlenség, polarizáció, EU-pártiság* (pp. 28–37). Társadalomtudományi Kutatóközpont.
10. Központi Statisztikai Hivatal. A népesség gazdasági aktivitása korcsoportok szerint nemenként. URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0005.html (Letöltve: 2025. 03. 01.)
11. Központi Statisztikai Hivatal. A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása vármegye és régió szerint. URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0173.html (Letöltve: 2025. 03. 01.)
12. Kapcsolati tőke jelentése, szerepe. <https://www.viapan.hu/hu/blog/allaskeresesi-tippek/kapcsolati-toke> (Letöltve: 2025. 02. 20.)
13. Pályakezdekők v.s. munkaadók, avagy mit várnak egymástól? URL: <https://karriertrend.hu/balance/palyakezdek-vs-munkaadok-avagy-mit-varnak-egymastol/> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
14. Kulcskompetenciák 2024-ben. Mire van szükséged a sikerhez? URL: <https://nofluffjobs.com/hu/log/karrier/kulcskompetenciak-2024-ben-mire-van-szukseged-a-sikerhez/> (Letöltve: 2025. 02. 22.)
15. Kóródi, M. (2006). Munkaértékek vizsgálata egyetemi és főiskolai hallgatók körében. Doktoranduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete.



16. Kocsi, Zs. (2020). A duális képzés hatékonysága és a képzéssel való elégedettség egy komplex kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 64–78.
17. Ezek a nyelvek érik most a legtöbbet a munkaerőpiacon: meglepetés is van a sorrendben. URL: <https://divany.hu/eletem/nyelv-munka/> (Letöltve: 2025. 03. 10.)
18. A pályakezdő előnyei és hátrányai a munkaadók szempontjából. URL: <https://www.hrportal.hu/c/a-palyakezdo-elonyei-es-hatranyai-a-munkaadok-szempontjabol-20110228.html> (Letöltve: 2025. 03. 01.)
19. Nándori, E., Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., & Veroszta, Zs. (2010). Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások. In *Átmenet a felsőoktatásból a munkaerőpiacra* (pp. 193–202). Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály.

References

1. Kutas, J. (2009). Thoughts on the objectives and methods of harmonizing education and employment. *Labour Review*, (2), 76–82.
2. Csehné dr. Papp, I. (2015). Career counselling after graduation. *Data and Facts*, (5), 37–42. Ministry for National Economy.
3. Karcsics, É. (2005). Competencies of competitive employees in the European Union and Hungary. *Scientific Publications of the College of General Business Studies*, 57–64.
4. Berde, É., Czenky, K., Györgyi, Z., Híves, T., Morvay, E., & Szerepi, A. (2006). *With a diploma on the labour market*. PH Higher Education Research Institute.
5. Large early career survey, first results <https://zyntern.com/blog/megerkeztek-a-palyakezdo-fiatalok-2022-es-munkaeropiaci-igenyei/> (Retrieved: 2025, March 8)
6. It takes this long for fresh graduates to find a job – most popular university majors. (n.d.). https://eduline.hu/erettsegi_felveteli/20240409_diplomas_palyakovetes_legnepszerubb_szakok_el_helyezkedesi_ido (Retrieved: 2025, March 10)
7. Kártyás, G., Répáczki, R., & Takács, G. (2010). *Your career in your hands! Entering the labour market as a career starter and job seeker*. Budapest: Complex Publishing Ltd.
8. Hungarian Central Statistical Office. (2022). *Census 2022 – Age distribution*. <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/eredmenyek/statikus-tablak> (Retrieved: 2025, March 1)
9. Bíró-Nagy, A., & Szabó, A. (2021). *Hungarian Youth 2021 – Discontent, Polarization, EU Support* (pp. 28–37). Centre for Social Sciences.
10. Hungarian Central Statistical Office. (n.d.). *Economic activity of the population by age group and gender*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0005.html (Retrieved: 2025, March 1)
11. Hungarian Central Statistical Office. (n.d.). *Economic activity of the population aged 15–74 by county and region*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0173.html (Retrieved: 2025, March 1)
12. Meaning and role of social capital. (n.d.). <https://www.viapan.hu/hu/blog/allaskeresesi-tippek/kapcsolati-toke> (Retrieved: 2025, February 20)
13. Career starters vs. employers – what do they expect from each other? (n.d.). <https://karriertrend.hu/balance/palyakezdo-vs-munkaadok-avagy-mit-varnak-egymastol/> (Retrieved: 2025, March 1)
14. Key competencies in 2024: What do you need to succeed? (n.d.). <https://nofluffjobs.com/hu/log/karrier/kulcskompetenciak-2024-ben-mire-van-szukseged-a-sikerhez/> (Retrieved: 2025, February 22)
15. Kóródi, M. (2006). Examination of work values among university and college students. Kiss Árpád Association of Doctoral Students.
16. Kocsi, Zs. (2020). The effectiveness of dual education and satisfaction with training in the light of a comprehensive study. *New Labour Review*, 1(3), 64–78.
17. These are the most valuable languages on the labour market right now – with some surprises in the ranking. (n.d.). <https://divany.hu/eletem/nyelv-munka/> (Retrieved: 2025, March 10)



18. Advantages and disadvantages of career starters from employers' perspective. (n.d.). <https://www.hrportal.hu/c/a-palyakezdo-elonyei-es-hatanyai-a-munkaadok-szempontjabol-20110228.html> (Retrieved: 2025, March 1)
19. Nándori, E., Garai, O., Horváth, T., Kiss, L., Szép, L., & Veroszta, Zs. (2010). Graduate Career Tracking IV – Recent graduates. In *Transition from higher education to the labour market* (pp. 193–202). Educatio Public Services Nonprofit Ltd., Higher Education Department.

Отримано:	10.03.2025	Beérkezett:	2025.03.10	Received:	10.03.2025
Прийнято до друку:	02.04.2025	Elfogadva:	2025.04.02	Accepted:	02.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-55-74

ETO 332.1: 330.322:364

Veronika HANUSZICS

közgazdasági tudományok kandidátusa, docens,
Számvitel és Auditálás Tanszék docense,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0001-6902-6303](https://orcid.org/0000-0001-6902-6303)

Scopus Author ID: [58538726200](https://scopus.org/authorid/58538726200)

e-mail: hanuszics.veronika@kmf.org.ua

(Corresponding author)

Gábor PATAKI

PhD hallgató, adjunktus
Debreceni Egyetem,
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Számvitel és Auditálás Tanszék adjunktusa,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0001-6761-7732](https://orcid.org/0000-0001-6761-7732)

TÁMOGATÁSI PROGRAMOK ÉS PÁLYÁZATI LEHETŐSÉGEK ELEMZÉSE KÁRPÁTALJÁN (2022–2024)

Анотація. Стаття присвячена дослідженню джерел фінансування та програм грантової підтримки Закарпатської області у складних умовах воєнного стану протягом 2022–2024 років. Актуальність дослідження зумовлена критичною роллю Закарпаття як транзитного, гуманітарного та економічного центру в умовах масштабних внутрішніх переміщень населення та необхідності підтримки економічної стійкості регіону. На початку 2022 року область зіткнулася з безпрецедентними викликами, що вимагали комплексного підходу до залучення фінансових ресурсів як із державного бюджету, так і міжнародних донорів і організацій.

У статті здійснено аналіз двох основних напрямів підтримки регіону: соціально-гуманітарного (допомога внутрішньо переміщеним особам, фінансування житлових програм, соціальна інфраструктура та інтеграція ВПО) і економічного (фінансування малого та середнього бізнесу, підтримка аграрного сектору, розвитку технологічних стартапів та індустріальних парків). Детально розглянуто роль міжнародних організацій (ООН, ЄС, USAID та інших), гуманітарних фондів, а також сусідніх країн, особливо Угорщини, яка надала значну фінансову й матеріальну підтримку у цей складний період через програму Egán Ede (гранти для малого та середнього підприємництва, фермерських господарств), програму Hungary Helps (гуманітарна допомога, генератори, підтримка лікарень і шкіл), Угорську Екуменічну службу (НІА) а також щорічну програму соціальної підтримки педагогів, медиків та культурних працівників.

Окрему увагу приділено аналізу державних українських програм, серед яких програми пільгового кредитування бізнесу «Доступні кредити 5–7–9%», грантові програми для підприємців та аграріїв «єРобота», житлова програма «єОселя», програма компенсацій



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

витрат на проживання внутрішньо переміщених осіб «Прихисток», створення індустриальних парків.

Встановлено, що завдяки активній підтримці міжнародних донорів і державних програм вдалося зменшити соціальну напругу в регіоні, створити умови для адаптації ВПО і посилити місцеву економіку. Обґрунтовано, що комплексна реалізація програм підтримки мала позитивний вплив на соціально-економічну стабільність та створила основу для подальшого розвитку регіону.

Ключові слова: грантові програми, фінансова підтримка, внутрішньо переміщені особи, економічна стійкість, державні програми, міжнародні донори, Закарпаття.

JEL Classification: H81, O18, R58, L53

Absztrakt. A tanulmány Kárpátalja finanszírozási forrásait és támogatási programjait vizsgálja a 2022–2024-es időszakban, a hadiállapot okozta nehéz körülmények között. A kutatás aktualitását az a kritikus szerep határozza meg, amelyet Kárpátalja tranzit-, humanitárius és gazdasági központként tölt be a belső menekültek tömeges megjelenése kapcsán, valamint a régió gazdasági fenntarthatóságának szükséges támogatása. 2022 elején a megye példátlan kihívásokkal szembesült, amelyek komplex pénzügyi forrásbevonást követeltek mind az állami költségvetésből, mind a nemzetközi donorok és szervezetek részéről.

A tanulmány két fő támogatási irányt elemez részletesen: a szociális-humanitárius (a belső menekültek támogatása, lakhatási programok finanszírozása, szociális infrastruktúra fejlesztése és a belső menekültek integrációja), valamint a gazdaságit (kis- és középvállalkozások támogatása, az agrárágazat fejlesztése, technológiai startupok és ipari parkok létrehozása). Részletesen vizsgálja a nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, USAID és mások), humanitárius alapok, illetve a szomszédos országok, különösen Magyarország szerepét, amely jelentős anyagi és pénzügy támogatást nyújtott ebben a nehéz időszakban, különösen az Egán Ede program révén (kis- és középvállalkozások, gazdálkodók támogatása), a Hungary Helps programmal (humanitárius segély, generátorok, iskolák és kórházak támogatása), a Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (HIA), valamint az éves szociális támogatási program révén, amely a pedagógusokat, egészségügyi dolgozókat és kulturális szakembereket segíti.

Külön figyelmet szentel az ukrán állami programok elemzésének, többek között a kedvezményes üzleti hitelprogram („Elérhető hitelek 5–7–9%”), a vállalkozók és gazdálkodók számára nyújtott „eMunka” támogatási program, az „eLakás” lakhatási program, a belső menekültek lakhatási költségeinek támogatását szolgáló „Menedék” program, illetve az ipari parkok létesítésének támogatása kerül bemutatásra.

A tanulmány megállapítja, hogy a nemzetközi donorok és állami programok aktív támogatásának köszönhetően sikerült mérsékelni a társadalmi feszültségeket, elősegíteni a belső menekültek adaptációját, valamint megerősíteni a helyi gazdaságot. Bebizonyosodott, hogy a támogatási programok komplex megvalósítása kedvezően hatott a régió társadalmi-gazdasági stabilitására, és megteremtette a további fejlődés alapjait.

Kulcsszavak: pályázati programok, pénzügyi támogatás, belső menekültek, gazdasági ellenálló képesség, kormányzati programok, nemzetközi donorok, Kárpátalja.

Abstract. This article investigates funding sources and grant-support programs implemented in Zakarpattia region under the challenging conditions of martial law during 2022–2024. The relevance of this research is determined by Zakarpattia's critical role as a transit, humanitarian, and economic center amidst large-scale internal population displacement and the necessity to support regional economic sustainability. At the beginning of 2022, the region faced unprecedented challenges, demanding a comprehensive approach to attracting financial resources from the state budget, as well as from international donors and organizations.



The study analyzes two main areas of regional support: the socio-humanitarian dimension (assistance to internally displaced persons, housing programs funding, social infrastructure development, and integration of IDPs) and the economic dimension (support for small and medium-sized businesses, agriculture sector assistance, technological startup development, and industrial parks creation). The role of international organizations (the UN, EU, USAID, and others), humanitarian funds, and neighboring countries, particularly Hungary, is thoroughly examined. Hungary provided substantial financial and material support during this challenging period through the Egán Ede program (grants for small and medium-sized enterprises and farming households), the Hungary Helps program (humanitarian aid, generators, support for hospitals and schools), the Hungarian Interchurch Aid (HIA), and an annual social-support program aimed at educators, healthcare workers, and cultural specialists.

Special attention is paid to the analysis of Ukrainian state-run programs, such as preferential loan programs for businesses ("Affordable Loans 5–7–9%"), grant programs for entrepreneurs and farmers ("eRobota"), the housing program ("eOselya"), the IDP accommodation cost-compensation program ("Prykhystok"), and the creation of industrial parks.

The study concludes that, owing to active support from international donors and state-run programs, social tensions in the region were reduced, conditions for IDP adaptation were created, and the local economy was strengthened. It is substantiated that comprehensive implementation of support programs has positively impacted socio-economic stability and laid foundations for further regional development.

Keywords: grant programs, financial support, internally displaced persons, economic sustainability, state-run programs, international donors, Zakarpattia.

Probléma felvetése. Kárpátalja, amely stratégiai fekvésének köszönhetően Ukrajna nyugati határán helyezkedik el, kulcsszerepet játszik mint tranzitrégió. 2022 eleje óta nemcsak gazdasági, hanem kiemelt társadalmi és humanitárius központtá is vált az országban. A hadiállapot körülményei között a régió jelentős belső migrációs terhet vállalt magára, több százezer belső menekült számára biztosítva menedéket. Ezzel párhuzamosan Kárpátalja stabil logisztikai háttérrel nyújtott a humanitárius segélyek eljuttatásához, a vállalkozások áthelyezéséhez, valamint a stratégiai gazdasági ágazatok működésének fenntartásához a háborús környezetben.

A megye működésének új körülményekhez való alkalmazkodása jelentős pénzügyi forrásokat igényelt a lakhatási, szociális és gazdasági szükségletek biztosításához. Ebben a folyamatban kulcsszerepet játszottak a nemzetközi donorok és szervezetek, amelyek humanitárius és intézményi támogatást nyújtottak, valamint az állami finanszírozási programok. Kiemelt jelentőséggel bírt a kis- és középvállalkozások, az agrárszektor, a technológiai startupok támogatása, valamint az exportfejlesztési programok és az ipari parkok létrehozása.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése.

A 2022–2025 közötti időszakban számos ukrán és magyar szerző tudományos publikációja jelent meg, amelyek Ukrajna, valamint Kárpátalja háborús körülmények közötti támogatásának különböző aspektusait vizsgálták. Többek között kutatások foglalkoztak az állami programokkal (a belső menekültek pénzügyi támogatása, vállalkozások áttelepítése), nemzetközi támogatással (humanitárius kezdeményezések,

szomszédos országok által nyújtott támogatások), illetve a régió újjáépítését célzó határon átnyúló együttműködéssel.

A vállalkozások Kárpátaljára történő áttelepítésének folyamatát, illetve az egyes gazdasági ágazatok jellemzőit és sajátosságait kutatta többek között Csubar O., Hapak N., Bojko Ja. és Cservak-Szmericsko O. [1].

Molnár D. Erzsébet, Pally Katalin, Molnár D. István és Darcsi Karolina az ukrainai menekültválságot, illetve a belső menekültek helyzetét vizsgálták Kárpátalja határ menti településein, különösen a Beregszászi járásban. A szerzők 215 belső menekült megkérdezésével megállapították, hogy jelentős részük Kárpátalja magyar kisebbség által lakott, kompakt településein talált menedéket [2]. A migrációhoz kapcsolódó problémákat és kihívásokat vizsgálta Kovách Donát is munkájában [3].

A kárpátaljai önkormányzatok és azok társulásai kapacitásának megerősítését a nemzetközi, határon átnyúló együttműködések terén Huresumelija Uljana kutatta [4]. Munkájában külön figyelmet fordított a kárpátaljai közösségek európai területi együttműködési programokba történő bekapcsolódásának jogi és adminisztratív mechanizmusaira a hadiállapot körülményei között. Kiemelten foglalkozott a határon átnyúló projektek jelentőségével a régió fejlődése és újjáépítése érdekében, valamint a szomszédos országokkal (különösen Magyarországgal és Szlovákiával) való partnerség szerepével Ukrajna támogatásában. Dnistrianskyi M., Molnár J., Dnistrianska N. és Molnár D. I. Ukrajna közigazgatási-területi reformjának lefolyását vizsgálják a nemzeti kisebbségek által kompaktan lakott területek – köztük Kárpátalja – vonatkozásában [5].

A Kárpátalja szociális szférája és üzleti szektorának háborús időszak alatti támogatási programjairól átfogó tudományos elemzések jelenleg még nem állnak rendelkezésre, ezért különösen aktuálisak az e témában folytatott további kutatások.

A cikk céljának megfogalmazása. A kutatás célja a humanitárius programok, valamint a vállalkozások és üzleti tevékenységek finanszírozási forrásainak elemzése Kárpátalján 2022–2024 között. Különös figyelmet kapnak a támogatási programok, hitelkezdemenyezések, adókedvezmények és szubvenciók, mind nemzetközi, mind állami szinten.

A tanulmány külön kiemeli Magyarország szerepét a humanitárius segítségnyújtásban és a támogatási finanszírozásban ebben a nehéz időszakban. A kutatás rávilágít a külső pénzügyi támogatás jelentőségére a régió gazdasági stabilitása szempontjából, valamint meghatározza a szociális programok és a vállalkozói szféra finanszírozásának főbb tendenciáit a válság kihívásai és a helyreállítási folyamatok összefüggésében.

Kutatási eredmények bemutatása.

A Kárpátalja finanszírozási forrásainak kutatása két fő területre összpontosított:

1. **Szociális és humanitárius irány** – magában foglalja azokat a pénzügyi támogatásokat, amelyek célja a belső menekültek és a helyi lakosság lakhatási, egészségügyi, oktatási és szociális szükségleteinek biztosítása. Ebben a kontextusban elemzésre kerülnek azok a támogatási programok, humanitárius kezdeményezések és szubvenciók, amelyek elősegítették a menekültek integrációját és a közösségek fenttarthatóság növelését.

2. Vállalkozók támogatása – a vállalkozói tevékenység finanszírozásának elemzése, amely magában foglalja a kis-, közép- és nagyvállalkozások számára elérhető támogatásokat, az agrárszektor fejlesztési programjait, a technológiai startupok ösztönzését, az exportorientált vállalatok támogatását, valamint az állami hitelprogramokat, adókedvezményeket és szubvenciókat.

Ez a komplex megközelítés lehetővé teszi annak értékelését, hogy a pénzügyi források miként járultak hozzá mind a társadalmi stabilitáshoz, mind pedig a régió gazdasági fejlődéséhez.

I. Szociális és humanitárius finanszírozási programok.

Nemzetközi donorok és támogatási programok.

2022 és 2024 között Kárpátalja jelentős támogatásban részesült nemzetközi szervezetek, kormányok és alapítványok részéről. A támogatás fő irányai közé tartozott a humanitárius segítségnyújtás a belső menekültek számára, a menekültek integrációját elősegítő szociális projektek, valamint a közösségi és üzleti fejlesztési programok. A nemzetközi segítségnyújtás fő területeit az 1. és 2. ábra szemlélteti.

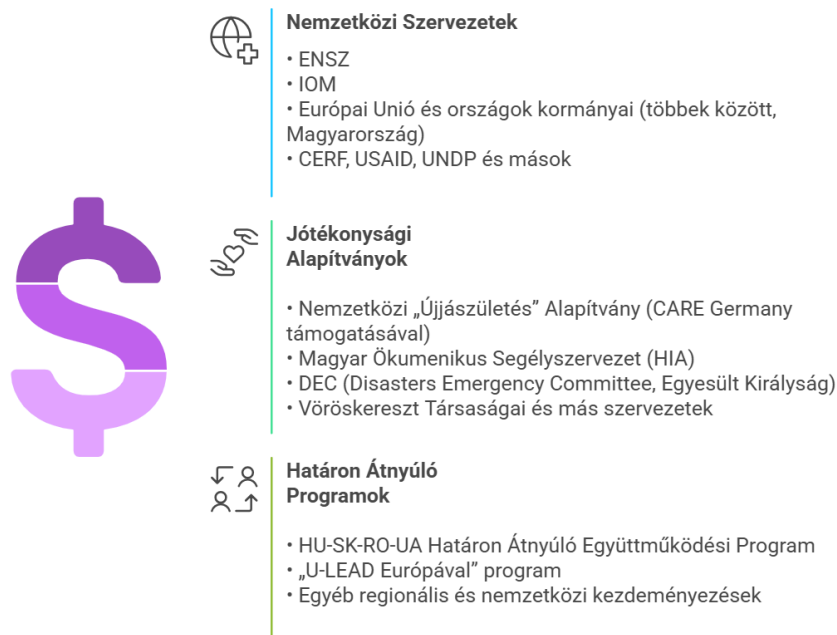


1. ábra. Nemzetközi Fejlesztési Támogatási Kezdeményezések Kárpátalja számára*.

**Saját szerkesztés.*

Kárpátalja azon első régiók egyike volt, ahol a Nemzetközi Migrációs Szervezet (IOM) elindította a többcélú pénzügyi támogatási programot a belső menekültek számára [6]. Már 2022 márciusában, a helyi „Edelweiss” Jótékonyági Alapítványon keresztül, a Állami Katonai Adminisztráció (OVA) koordinációjával, az IOM megkezdte a kifizetéseket mintegy 40 ezer rászoruló személy számára. Az ellátottak körébe tartoztak: egyedülálló anyák gyermekekkel, nagycsaládosok, fogyatékkal élők, idősek. A program finanszírozását az ENSZ Központi Sürgősségi Segélyalapja (CERF), az Európai Unió, valamint Németország és Kanada kormányai, továbbá az Amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) biztosították. A támogatási összeget

készpénzben fizették ki az Ukrán Posta (Ukrposhta) fiókjain keresztül, és 2220 hívnyát tett ki személyenként, havonta, több hónapon keresztül.



2. ábra. Nemzetközi donorok és támogatási programok Kárpátalján (2022–2024).*

*Saját szerkesztés.

A régió támogatásában jelentős szerepet játszottak jótékonyági és civil szervezetek.

A Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (HIA) Beregszászon hozta létre regionális központját. A HIA több mint 250 menedékhelyet és szociális intézményt támogatott Kárpátalján, ellátva őket élelmiszerekkel, higiéniai termékekkel és fogyatékkal élő személyek számára szükséges eszközökkel [7]. Emellett a HIA speciális központokat alakított ki különleges szükségletekkel élők számára, amelyeket a DEC (Disasters Emergency Committee, Egyesült Királyság) finanszírozott. A DEC-alap támogatásával a kárpátaljai közösségekben működő fogyatékkal élők számára létrehozott intézmények részesültek támogatásban. A Vöröskereszt Kárpátaljai Megyei Szervezete szintén számos segélyprogramot valósított meg, amelyek közé tartozott élelmiszer-csomagok és utalványok kiosztása, valamint pszichoszociális támogatás, mindezt a Vöröskereszt Nemzetközi Szövetségének finanszírozásával.

A nemzetközi támogatásokkal párhuzamosan jelentős forrásokat különítettek el Kárpátalja támogatására Ukrajna állami és helyi költségvetéseiből. 2022–2024 között mind országos szintű programok, mind pedig regionális kezdeményezések működtek, amelyek célja a gazdasági fejlődés, szociális támogatás és az infrastruktúra helyreállítása volt.



1. táblázat.

A belső menekültek számára nyújtott főbb nemzetközi és hazai szociális és humanitárius támogatási programok Kárpátalján (2022–2025)

Donor	Program	Évek	Finanszírozási összeg	Feltételek / program sajátosságai
IOM (Nemzetközi Migrációs Szervezet)	Belső menekültek pénzügyi támogatása	2022	2220 hrivnya / fő havonta	Belső menekültek, különösen anyák gyermekekkel, nagycsaládosok, fogyatékkal élők, idősek
ENSZ, EU, Németország és Kanada kormányai, USAID	Pénzügyi támogatási program belső menekültek számára	2022	1,8 milliárd hrivnya és 100 millió USD	Belső menekültek, beleértve a sérülékeny csoportokat
UNDP, UNHCR, EU	Integrációs központ „Közös Cselekvési Platform”	2023	\$90 000 felújításra, \$15 000 képzésre, \$30 000 felszerelésre	Belső menekültek, helyi lakosok
UNDP, EU	Pszichológiai támogatás belső menekültek számára Ungváron	2025	\$72 000	Belső menekültek, elesett katonák családjai, veteránok
Ukrajna állami költségvetése	Havi kifizetések belső menekültek számára	2022 – jelenleg is	2000 hrivnya felnőttnek, 3000 hrivnya gyermeknek havonta	Regisztrált belső menekültek
Ukrajna állami költségvetése és nemzetközi donorok	„Prihyszto” (Menedék) program	2022-2024	2024-ben 15 millió USD	Lakástulajdonosok kompenzációja, akik ideiglenesen ingyen fogadtak be belső menekülteket
Ukrajna kormánya nemzetközi partnerekkel együtt	„єПідтримка” (e-Támogatás) Egyszeri támogatás	2022	6500 hrivnya / fő	Egyszeri támogatás azok számára, akik a háború miatt elvesztették munkahelyüket
Ukrajna állami költségvetése	„єОселя” – Kedvezményes lakáshitel program	2022 – jelenleg is	3% vagy 7% kamatozású kedvezményes jelzáloghitel	3% kamatozás tanároknak, orvosoknak, katonáknak; 7% veteránoknak, belső menekülteknek és más kedvezményezetteknek
Nemzetközi „Újjászülés” Alapítvány (CARE Germany támogatásával)	„Humanitárius Szolidaritás” program	2022	Nyilvános forrásokban nem elérhető	Humanitárius segély, menedékhelyek felújítása, egészségügyi és oktatási hozzáférés
Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (HIA)	Szociális intézmények és menedékhelyek támogatása	2022 – jelenleg is	Nyilvános forrásokban nem elérhető	Több mint 250 menedékhely támogatása Kárpátalján, fogyatékkal élők számára fenntartott központok
Kárpátaljai Vöröskereszt Társasága	Segélyprogramok (élelmiszersomagok, utalványok, pszichoszociális támogatás)	2022-2024	Élelmiszer, ruha, pénzügyi támogatás	Élelmiszersomagok, fogyatékkal élők támogatása, szociális segítség

Saját szerkesztés [6], [9], [7], [10], [11] alapján.

II. Pénzügyi támogatási programok a vállalkozások számára Kárpátalja megyében (2022–2024).

Nemzetközi programok a helyi és áttelepült vállalkozások támogatására.

A vizsgált időszakban számos pályázati támogatási programot indítottak nemzetközi szervezetek Kárpátalján. 2023-ban az ILO „Inkluzív Munkaerőpiac” projektje (Dánia és Németország kormányainak, valamint a GIZ finanszírozásával) keretében minigrant pályázati programot hirdettek meg a kárpátaljai mikro-, kis- és középvállalkozások számára. A helyi és áttelepült vállalkozások akár 10 000 dollár támogatást is igényelhettek fejlesztési célokra. A támogatás felhasználható volt bérköltségekre, alapanyagok beszerzésére, gépek és berendezések vásárlására, valamint bérleti díjak fedezésére [12].

Kárpátalja területén számos USAID üzleti támogatási program valósult meg. Az Amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) a „Versenyképes Ukrajna Gazdasága” (CEP) programon keresztül támogatásokat biztosított mikro-, kis- és középvállalkozások számára, beleértve az áttelepült és női vállalkozásokat is. 2023 májusában USAID képviselői Ungváron találkozót szerveztek a helyi és áttelepült vállalkozások számára elérhető támogatási lehetőségekről [13]. A közepes és nagyvállalatok számára USAID az ukrán Gazdaságfejlesztési Minisztériummal együttműködve 2023 végén elindította az „Investments for Business Resilience” programot, amelynek költségvetése 15 millió USD. A program keretében feldolgozóipari és exportorientált vállalatok, amelyek éves forgalma meghaladja a kb. 8 millió USD-t, 250 000 – 2 millió USD összegű támogatást igényelhetnek. A források gyártási kapacitás bővítésére, exportfejlesztésre és munkahelyteremtésre fordíthatók, a vállalkozások önrészenek biztosítása mellett [14]. A program célja, hogy ösztönözze az ukrán gazdaság szerkezetváltását, azaz a nyersanyagexport helyett a nagyobb hozzáadott értékű termékek előállítását, és 2025 végéig lesz elérhető.

Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) Svájc és az Egyesült Államok kormányainak támogatásával 2022–2024 között finanszírozta a harci övezetekből áttelepült termelő KKV-k költségeinek kompenzációs programját. 2024-ben az EBRD ismét megnyitotta a pályázati lehetőséget, amelynek keretében vállalatonként akár 30 000 euró támogatás volt elérhető. A támogatás célja a berendezések és termékek szállításának, gépek telepítésének és javításának, valamint a bérek és termelési létesítmények bérleti díjainak vagy helyreállításának fedezése volt [15]. A pályázati követelmények közé tartozott, hogy a vállalkozás legfeljebb 500 alkalmazottal rendelkezzen, éves forgalma ne haladja meg az 50 millió eurót, legalább 50%-ban ukrán tulajdonú legyen, valamint 2022. február 24. után települjön át, és olyan igazolt költségekkel rendelkezzen, amelyeket más programok nem fedeznek.

A technológiai startupok támogatása (WNISEF & USF) céljából az Ukrajnai Startup Alapítvány (USF) és a Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), egy nemzetközi donor, 2023–2024-ben elindított egy új támogatási programot, amelynek összköltségvetése 2,5 millió USD [26]. Az ukrán technológiai vállalatok a korai szakaszban akár 25 000 USD (pre-seed) vagy 50 000 USD (seed) támogatást kaphatnak projektjük fejlesztésére. A program keretében legalább 74 startupot finanszíroznak 2025



végéig [17]. A pályázók között olyan új vállalkozások lehetnek, amelyek korábban nem kaptak finanszírozást védelmi alapoktól (például BRAVE1).

Állami és regionális üzleti támogatási programok Kárpátalján.

5–7–9% kedvezményes hitelek. Az állami kedvezményes hitelprogram lehetőséget biztosít a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára, hogy 5%, 7% vagy 9% kamatozású hiteleket vegyenek igénybe beruházási célokra – a kamat fennmaradó részét az állam fedezi [18]. A program feltételei a vállalkozás méretétől és az új munkahelyek létrehozásától függenek. 2022–2023-ban a programot kiterjesztették: a hadiállapot ideje alatt a kamatlábakat ideiglenesen 0%-ra csökkentették, majd fokozatosan 5%-ra állították vissza, és a maximálisan felvehető hitelösszeget 60 millió hrvnyára emelték [19]. 2022 elejétől 2025 elejéig a kárpátaljai vállalkozások 1 808 hitelt vettek fel, összesen kb. 2,9 milliárd hrvnya értékben a 5–7–9% program keretében. 2023-tól a program prioritása az ipari beruházások ösztönzése, így a forgótőke finanszírozás helyett a fejlesztések támogatására koncentrál.

Az iparfejlesztési támogatási politika részeként kamattámogatási programot indítottak az ipari projektek számára. 2024-ben a Kárpátaljai Megyei Állami Katonai Adminisztráció (OVA) 5 millió hrvnyát különített el az ipari vállalkozások hitelköltségeinek csökkentésére, különösen a feldolgozóipari ágazatokban, mint az élelmiszeripar, textilipar, gépipar és kohászat [18]. Ez a támogatás kiegészíti az állami programokat, ösztönözve a régió gyártóit, hogy fejlesztési célú hiteleket vegyenek igénybe.

„eRobota” támogatási program a vállalkozások számára. 2022 óta az ukrán kormány vissza nem térítendő támogatási programokat hajt végre a kis- és középvállalkozások indítására vagy bővítésére. Az „ePo6ota” program célja az üzleti tevékenység ösztönzése és új munkahelyek teremtése pénzügyi támogatás révén. A program több komponensből áll, amelyek különböző célcsoportokat és feltételeket tartalmaznak [20]:

1. **„Saját vállalkozás”** – mikrotámogatások akár 250 000 hrvnya értékben kisvállalkozások létrehozására vagy fejlesztésére. A források felhasználhatók berendezések vásárlására, alapanyagok beszerzésére, bérleti díjak fedezésére (legfeljebb a támogatás 25%-áig), eszközök bérletére, marketingre és reklámra, valamint franchise-vásárlásra. A támogatás igénylője köteles legalább egy munkahelyet teremteni.

2. **„Új szint”** – akár 8 millió hrvnya támogatás feldolgozóipari vállalkozások létrehozására vagy fejlesztésére. A támogatás gyártóberendezések vásárlására fordítható az alábbi ágazatokban: bútor-, építőanyag-, ruházati és kellékgyártás, agrárfeldolgozás stb. A támogatás kedvezményezettje köteles legfeljebb 25 munkahelyet létrehozni.

3. **„Saját kert”** – támogatás gyümölcsösök, bogyósültetvények és szőlőültetvények telepítésére vagy fejlesztésére. A támogatás összege legfeljebb 400 000 hrvnya hektáronként, de nem haladhatja meg a projekt összköltségének 70%-át. A támogatott vállalkozásnak 6–10 állandó és 125–425 szezonális alkalmazottat kell foglalkoztatnia az ültetvény méretétől és típusától függően.

4. **„Saját üvegház”** – támogatás üvegházak gazdálkodás fejlesztésére. A támogatás összege legfeljebb 7 millió hrvnya 2 hektárra, de nem haladhatja meg a projekt összköltségének 70%-át. A források üvegházak építésére, vetőmagok és

technológiai berendezések beszerzésére fordíthatók. A támogatás feltétele legalább 40 munkahely létrehozása.

5. **„IT-startup”** – akár 3,5 millió hrvnya támogatás új technológiai vállalatok létrehozására és munkahelyteremtésre, valamint az IT-export növelésére. A támogatás felhasználható munkavállalói bérekre, tanácsadási szolgáltatásokra, berendezések vásárlására, kutatás-fejlesztési projektekre és marketingre. A támogatott vállalkozásoknak legalább 3 munkahelyet kell létrehozniuk a startup fejlettségi szintjétől függően.

6. **„Start az IT-ben”** – támogatás IT-szakképzés megszerzésére. A pénzeszközök olyan ukránok számára állnak rendelkezésre, akik korábban nem szereztek formális IT-végzettséget és nem rendelkeznek tapasztalattal az ágazatban.

A legnépszerűbb támogatási forma az „Saját vállalkozás” (Vlaszna Szprava) mikrotámogatás, amely legfeljebb 250 000 hrvnyát biztosít új vállalkozások létrehozására. A támogatás feltétele, hogy a kedvezményezett 6 hónapon belül elindítsa vállalkozását és munkahelyeket teremtsen. 2022–2023 között Kárpátalján 129 ilyen támogatást ítéltek oda (22 támogatást 2022-ben és 107-et 2023-ban), összesen több mint 26,6 millió hrvnya értékben [21]. Ez várhatóan kb. 220 új munkahely létrehozásához járul hozzá a régióban. A támogatásokat az Állami Munkanélküliségi Biztosítási Alap és az állami költségvetés finanszírozza. Ezen felül 2023-ban elindult egy speciális támogatási program a veteránok és családtagjaik számára, amely akár 1 millió hrvnyás támogatást biztosít a háborús veteránok számára saját vállalkozásuk indításához.

A „Saját kert” és „Saját üvegház” kormányzati programok (az „eRobota” agrárkomponense) különösen népszerűvé váltak Kárpátalján. A megye Ukrajna vezető régiója lett az ültetvények és üvegházak létrehozására vonatkozó támogatások számát tekintve. 2023 októberéig Kárpátalján összesen 24 agrártámogatási pályázatot hagytak jóvá, összesen mintegy 140,6 millió hrvnya finanszírozással, ami az országos támogatási volumen 19%-át teszi ki ebben a szektorban [8]. Ezekből a forrásokból az agrárvállalkozások többéves ültetvényeket – bogyós- és gyümölcsös ültetvényeket – hoznak létre, összesen kb. 376 hektár területen.

Állami támogatás az agrárszektorban. Az agrárvállalkozások számára külön támogatási és szubvenció programokat vezettek be. 2022 óta működik egy támogatási program a gyümölcsösök, bogyósültetvények és szőlőültetvények fejlesztésére (legfeljebb 10 millió hrvnya támogatás az ültetvények létrehozására), valamint a moduláris üvegházak építésére (akár 7 millió hrvnya támogatás). Kárpátalján közel 50 agrárprojekt kapott támogatást, összesen ≈261 millió hrvnya értékben [22]. Ebből 40 projekt gyümölcsösök, bogyósültetvények és szőlőültetvények telepítésére, a többi üvegházépítésre irányult. A támogatott összegek nagy részét már folyósították a régió gazdaságainak. Emellett 2023–2024-ben a kormány újraindította a földművesek számára nyújtott állami szubvenció programot, amely 1–120 hektár művelés alatt álló földterület tulajdonosai és bérlői számára érhető el. A kedvezményezettek 4000 hrvnya támogatást kaphatnak hektáronként, amely nem haladhatja meg az általuk befizetett adók összegét. Az egyszeri támogatás csak azok számára érhető el, akik korábban nem részesültek belőle, és célja a vetés támogatása a háborús körülmények között [23]. Az agrárszektor számára továbbra is elérhető az állami program a hazai mezőgazdasági

gépek beszerzési költségeinek részleges kompenzálására – a termelők a vásárolt ukrán gyártmányú mezőgazdasági gépek árának akár 25%-át visszaigényelhetik. 2022-ben, hogy a vetési szezon ne szenvedjen késedelmet, a kormány ideiglenesen eltörölte a jövedéki adót és 20%-ról 7%-ra csökkentette az üzemanyag ÁFA-ját [19]. Egyúttal egyszerűsítette az üzemanyag importjára vonatkozó vámkezelési eljárásokat, amely kritikus időszakban biztosította a mezőgazdasági termelők számára az üzemanyagellátást. Így az agrárszektor mind közvetlen pénzügyi támogatásokban, mind adókedvezményekben részesült, amelyek hozzájárultak a folyamatos mezőgazdasági termelés fenntartásához.

Ipari parkok fejlesztési programja. Kárpátalja az egyik fő régióvá vált, amely 2022–2023-ban befogadta az áttelepült vállalkozásokat. Az állam elindította a kelet-ukrajnai frontvonal közelében működő vállalkozások áthelyezési programját, amelynek keretében a kormány állami forrásokból támogatta a gyártóberendezések Nyugat-Ukrajnába történő átszállítását, új telephelyek keresését és a dolgozók elszállásolását. Összesen közel 400 áttelepült vállalkozás lett hivatalosan regisztrálva Kárpátalján, közülük sokan olyan iparágakhoz tartoznak, amelyek korábban nem voltak jellemzőek a régióra – például gépgyártás, fémmegmunkálás, fafeldolgozás és élelmiszeripar. A kormány további ösztönző intézkedéseket vezetett be ezen vállalkozások fejlődésének támogatására. 2023-ban elindult az ipari parkokat támogató program, amely állami társfinanszírozást biztosít az infrastruktúra kiépítéséhez (2. táblázat).

Helyi (megyei) üzlet támogatási programok. A Kárpátaljai Megyei Tanács és az adminisztráció a régió háttországgént betöltött szerepét figyelembe véve saját vállalkozásösztönző programokat indított. 2021–2024 között működik a KKV-k regionális fejlesztési programja, amelyre évente forrásokat különítenek el a megyei költségvetésből [18]. 2023-ban ennek keretében startup-pályázatot szerveztek, amelynek során 19 vállalkozó nyert támogatást – fejenként legfeljebb 100 000 hrivnya összegben, a teljes támogatási keret 1,5 millió hrivnya volt. Az elsődleges kedvezményezettek a háborús veteránok és a belső menekültek voltak, akik saját vállalkozást indítottak. 2024-ben a program költségvetését 2 millió hrivnyára növelték, és a maximálisan igényelhető támogatás összegét 200 000 hrivnyára emelték [32].

A megyei önkormányzat külön támogatási programokat indított az alternatív energiára való átállás és az agrárszektor fejlesztése érdekében. A „Energy Help” program keretében, amely 2022 végén indult, a megyei hatóságok részben megtérítették a generátorok és akkumulátorok beszerzési költségeit a kisvállalkozások számára, hogy segítsék őket az energiaválság átvészelésében. Az agrárszektorra is külön figyelmet fordítottak: 2023-ban 14 millió hrivnyát különítettek el a megyei költségvetésből kedvezményes hitelekre a gazdálkodók számára, valamint a tejfeldolgozó berendezések és vágópontok beszerzésének részleges kompenzálására [8].

2. táblázat

Kárpátaljai ipari parkok

Ipari park neve	Elhelyezkedés	Terület	Szakosodás	Munkalehetőségek száma
Kárpáti	Csinádjovo, Munkácsi járás	25,6479 ha	Faipar, papír- és mezőgazdasági termékek gyártása, építőanyagok gyártása, tudományos és műszaki tevékenység	1300
SOLVA-TECH	Szolyva, Munkácsi járás	10,0032 ha	Faipar, bútorgyártás, szerves vegyi anyagok gyártása, építési fém szerkezetek gyártása	400
Muzsaj	Beregszászi területi közösség	30 000 ha	Feldolgozóipar, élelmiszeripar, fa- és ásványfeldolgozás, fémtermékek gyártása, gépjárműgyártás	427
Friendly Wind Technologies	Perecseny, Ungvári járás	16,5 ha	Gépgyártás, fém megmunkálás, szakmai-tudományos és műszaki tevékenység	745
EKO Munkács	Munkács	23 ha	Feldolgozóipar, faipar, papír- és papírtérmekek gyártása, nyomdaipar, textilipar, elektromos berendezések gyártása	900
Energy Group	Szolyva	10,0278 ha	Ipari és raktárkomplexum, ipari termelés, logisztika	Nincs adat
BF Terminál	Batyu és Bátrágy, Beregszászi járás	69,7 ha	Faipari feldolgozás, MDF és CLT lapok, laminált padló, parketta gyártása; ipari-rakománykezelő komplexum	2000
Maramureş	Szoltvino északi peremén, Bila Cerkva falun	19,2063 ha	Faipar, bútorgyártás, gépgyártás, raktározási és logisztikai létesítmények	Nincs adat

Saját szerkesztés [24], [25], [26], [27], [29], [30], [31] alapján.

Magyarországi támogatási programok Kárpátalján (2022–2024).

Kárpátaljai Szociális Programcsomag. A magyar kormány Nemzetpolitikai Államtitkárságának 2015 óta működő programja, mely a kárpátaljai magyar közösség számos csoportjának nyújt anyagi segítséget. Ennek keretében évente egyszeri bérkiegészítést kapnak a Kárpátalján magyar nyelven dolgozó pedagógusok, orvosok és egészségügyi dolgozók, szociális és kulturális munkások, újságírók, művészek stb., továbbá gyermekétkeztetési támogatást biztosítanak magyar óvodásoknak és kisiskolásoknak [33]. 2022-ben a programot 2 362 820 000 forintos keretösszeggel hirdették meg, egyszerűsített pályázati eljárással a háborús helyzet miatt. Abban az évben 13 260 pályázó nyert támogatást: több mint 8 200-an részesültek bérkiegészítésben, és 5 058 pályázat gyermekétkeztetési támogatást biztosított. 2023-ban tovább növelték a keretet immár több mint 2,5 milliárd forintra [34], amellyel 11 488 pályázatot támogattak (közel 7 600 fő bérkiegészítését és 3 891 gyerek étkeztetését) [35].

Magyarországi humanitárius segély és újjáépítési támogatás. A háború kitörése után Magyarország közvetlen segélyeket is nyújtott Ukrajnának. 2022 júliusában a magyar kormány egy 3,5 milliárd forintos csomagot különített el: 875 millió



forintot a belső menekültek megsegítésére, és 2,625 milliárdot a létfontosságú infrastruktúra újjáépítésére, melyet 2022–2023 folyamán két részletben utaltak át [36]. Emellett a Hungary Helps – Magyarország segít program keretében több segélyszállítmány indult Kárpátaljára. Például a kormány 200 millió forinttal támogatta az „Egytálétel” akciót (napi melegétel biztosítása) a kárpátaljai rászorulóknak és menekülteknek.

A téli időszakban Magyarország áramfejlesztő generátorokkal is segítette Kárpátalját: 2023 elején a Katolikus Karitás az Svéd Lions Clubokkal együttműködve 20 nagy teljesítményű generátort adott át kárpátaljai kórházaknak és iskoláknak, valamint több tonna élelmiszert juttatott el. Összesen már több mint 50 generátort kaptak a régió intézményei a folyamatos működés biztosítására az áramszünetek idején

A magyar segélyszervezetek is aktívan kivették részüket a válságkezelésből. A Magyar Ökumenikus Segélyszervezet 2022–2023-ban mintegy 11,6 milliárd forintból gazdálkodva több mint *félmillió* ukrainai rászorulót ért el támogatásaival. Ehhez a magyar állam 2,9 milliárd forinttal járult hozzá a Hungary Helps programon keresztül, amiből a Segélyszervezet a kijevi területen iskolát, óvodát, orvosi rendelőt és mentőállomást hozott létre [37]. Kárpátalján az Ökumenikus Segélyszervezet folytatta a hagyományos karitatív munkát a magyar, ruszin és ukrán lakosság körében, és emellett segítette a kelet-ukrainai harcok elől nyugatra menekülő tömegeket is. Több száz családnak nyújtottak szállást, élelmiszert, tüzelőt és alapvető ellátást, csökkentve ezzel a helyi közösségekre nehezedő terheket. A szervezet vezetője szerint eddig 250 kárpátaljai intézményt támogattak (óvodákat, iskolákat, művelődési házakat), hogy azokat alkalmassá tegyék belső menekültek ideiglenes befogadására. Rajtuk kívül számos más hazai és nemzetközi karitatív szervezet is jelen volt: például a Katolikus Karitás rendszeresen juttatott el adományokat a rászorulóknak, és a kórházakat, szociális intézményeket ellátta a működéshez szükséges eszközökkel (gyógyszerek, élelmiszer, generátorok stb.)

Kárpátaljai vállalkozók támogatási lehetőségei (2022–2025).

A 2022–2025 közötti időszakban a magyar kormány és magyarországi alapítványok többféle programmal támogatták a kárpátaljai magyar vállalkozókat és vállalatokat.

Gazdaságfejlesztési és vállalkozás-támogatási program (Egán Ede). A magyar kormány az Egán Ede Kárpátaljai Gazdaságfejlesztési Program révén a kárpátaljai magyar vállalkozásokat is segíti. Ez a Bethlen Gábor Alapon keresztül finanszírozott rendszer vissza nem térítendő támogatásokat nyújt kis- és középvállalkozásoknak, mezőgazdasági termelőknek. A 2019-ben meghirdetett agrárpályázat keretében például 409 kárpátaljai gazdálkodó részesült összesen több mint 1,2 milliárd forint támogatásban [38]. 2021 folyamán pedig több mint 900 kárpátaljai magyar vállalkozó jutott ilyen támogatáshoz a szülőföldön maradás elősegítésére [39]. A háború ideje alatt sem állt le a program: 2023 végén egy új, meghívásos agrárpályázatot hirdettek meg a gazdák talpon maradásának segítésére, amelyre 389 pályázat érkezett, ebből 323 nyert támogatást; eddig 266 mezőgazdász jutott mintegy 220 millió forint értékű forráshoz [38]. 2024-ben meghívásos pályázatot hirdettek meg a mezőgazdasági vállalkozások

működésének támogatására, hogy a Kárpátalján bejegyzett gazdák inputanyagokhoz és forgóeszközkhöz jussanak a nehéz körülmények közepette[40].

Szociális jellegű agrártámogatás (Első lépés program): A hátrányos helyzetű, többgyermekes gazdákat külön program segítette. Az Első lépés nevű szociális program keretében – a Pro Agricultura Carpatika alapítvánnyal együttműködve – 160 nagycsaládos kárpátaljai gazda kapott vetőmag-támogatást megélhetésük javítása érdekében [38].

A magyar Agrárminisztérium által támogatott falugazdász hálózat Kárpátalján is működik a Pro Agricultura Carpatika koordinálásával, szakmai tanácsadást nyújtva a gazdáknak. Emellett a magyar gazdatársadalom is mozgósult: 2023 tavaszán a magyarországi gazdakörök és agrárvállalatok 500 zsák hibrid kukorica vetőmagot adományoztak a kárpátaljai magyar termelőknek, ami 500 hektár bevetéséhez elegendő [41]. A vetőmag-szállítmányt Jakab István, a MAGOSZ elnöke adta át Kárpátalján, és a helyi partnerszervezetek (református egyház, Kárpátaljai Vállalkozók Szövetsége, Pro Agricultura Carpatika Alapítvány, KMKSZ) közreműködésével juttatták el a rászoruló gazdáknak. Ez a segítség a háborús helyzetben a termelés folytatását, az élelmezésbiztonság fenntartását szolgálta.

Innovációs és startup ökoszisztéma fejlesztés – nemzetközi programok: 2024-ben indult a visegrádi országok közös kezdeményezéseként a V4–Ukraine Talent Fusion Program, amelynek célja Ukrajna – benne Kárpátalja – innovációs ökoszisztémájának erősítése. A programot a Visegrádi Alap finanszírozta, magyar részről az Óbudai Egyetemhez tartozó Óbuda Uni Venture Capital volt a megvalósító partner. A projekt a háborús helyzet miatt kialakuló kihívásokra reagálva igyekezett orvosolni a tőkehiányt és a tech tehetségek elvándorlását, többpillérű aktivitással. Ennek keretében Tech Talent Superstars rendezvényeket tartottak (Budapesten is) a startup közösség inspirálására, valamint egy online Go&Grow mesterkurzus-sorozatot szerveztek vállalkozóknak gyakorlati ismeretek átadására. A program záróeseménye egy pitch-verseny volt, amely lehetőséget adott az ukrainai – köztük kárpátaljai – startupoknak, hogy nemzetközi befektetők előtt mutakozzanak be [42]. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a kárpátaljai innovatív vállalkozók is bekapcsolódhassanak a nemzetközi startup vérkeringésbe.

Egyéb vállalati támogatások: A kárpátaljai magyar vállalkozások részesülhettek a Bethlen Gábor Alap egyéb célzott támogatásaiból is, például ha szakmai szervezetükön keresztül pályáztak. Ilyen volt például a 2022–2023-as Nemzeti Újrakezdés Program, amely a háború kitörése után nyújtott gyorssegélyt a külhoni magyar közösségeknek intézményi fejlesztésekre. Bár ez inkább civil és oktatási szervezetekre irányult, a vállalkozói környezet stabilizálása szempontjából fontos volt (pl. magyar iskolák, óvodák támogatása a munkaerő megtartásához). Nagy magyarországi vállalatok közvetlen beruházásai Kárpátalján a háborús kockázatok miatt korlátozottak voltak ebben az időszakban, de a magyar állami befektetésösztönző rendszer figyelemmel kísérte a lehetőségeket. (Például a KÉSZ Holding a szomszédos Romániában nyitott gyárat magyar kormányzati segítséggel – hasonló befektetések Kárpátalján a stabilitás helyreállása után várhatók.).

Következtetések és további kutatások kilátásai. A Kárpátalja megye finanszírozási forrásainak 2022–2024 közötti vizsgálata azt mutatja, hogy a régió



jelentős nemzetközi és állami támogatásban részesült, amely egyrészt a szociális és humanitárius funkciók ellátását, másrészt a gazdasági fejlődés ösztönzését szolgálta. Kárpátalja, mint határrégió és stratégiai háterszág a háború idején, kulcsszerepet játszott a belső menekültek (belső migránsok) befogadásában, ellátásuk biztosításában és társadalmi-gazdasági integrációjuk elősegítésében. Ennek érdekében jelentős pénzügyi forrásokat mozgósítottak nemzetközi szervezetek, kormányok, alapítványok és Ukrajna állami költségvetése révén, hogy támogassák a régió fenntarthatóságát és gazdasági ellenállóképességét.

A finanszírozás két fő irányban valósult meg:

1. Szociális és humanitárius támogatás – Ide tartoztak a pénzbeli támogatások, a belső menekültek (belső migránsok) lakhatásának biztosítása, valamint az egészségügyi, oktatási és pszichológiai programok finanszírozása. Kiemelkedő szerepet játszottak a nemzetközi szervezetek, mint az ENSZ, IOM, UNDP, EU, Magyar Ökumenikus Segélyszervezet és a Vöröskereszt, amelyek közvetlen pénzügyi támogatást nyújtottak a belső menekültek számára, valamint segítettek a közösségeket a szociális infrastruktúra fejlesztésében. Egyes programok az integrációs központok, pszichológiai támogatási központok létrehozását és a lakásállomány helyreállítását finanszírozták.

2. Vállalkozásfejlesztés és gazdasági növekedés támogatása – Ide tartoztak a kis- és középvállalkozások számára nyújtott támogatások, az agrárszektor ösztönzése, a technológiai startupok és az exportorientált vállalatok fejlesztése, valamint a hitelprogramok, adókedvezmények és az ipari parkok kiépítése. Az ukrán kormány a „eРодога” program keretében széles körű támogatási rendszert vezetett be, amely lehetővé tette a vállalkozók számára új vállalkozások indítását és fejlesztését. Emellett nemzetközi partnerek, például USAID, az EBRD és más szervezetek finanszírozást biztosítottak az áttelepült vállalatok számára, segítve a gyártási kapacitások modernizálását és a gazdasági szerkezet átalakítását.

Külön figyelmet érdemel Magyarország jelentős hozzájárulása, amely jótékonyági és állami programokon keresztül támogatta Kárpátalja szociális és gazdasági szektorát. A magyar alapítványok finanszírozták a helyi közösségek fejlesztési projektjeit, valamint támogatásokat nyújtottak a vállalkozóknak, különösen az agrárszektorban.

A régióban létrehozott ipari parkok kulcsszerepet játszottak az állami gazdaságpolitikában, amely az új befektetések vonzására és munkahelyteremtésre irányult. Ezek az ipari parkok állami támogatást kaptak az infrastruktúra-fejlesztési projektek társfinanszírozásán keresztül, elősegítve a gazdasági diverzifikációt és a régió ipari potenciáljának növekedését.

Összességében a régió számára biztosított pénzügyi támogatás hozzájárult mind a társadalmi, mind a gazdasági stabilitás fenntartásához. A különféle támogatási, hitel- és befektetési programok olyan alapot teremtettek, amely elősegíti Kárpátalja újjáépítését és fejlesztését, növeli a foglalkoztatottságot és megteremti a fenntartható gazdasági növekedés feltételeit a válsághelyzetek közepette is. A további kutatási irányok közé tartozhat az ismertetett programok megvalósításának következményeinek vizsgálata, valamint hatásuk elemzése a régió gazdaságára nézve.

Felhasznált források listája

1. Червак-Смерічко О. Ю., Чубарь О. Г., Гапак Н. М., Бойко Я. М. Релокація бізнесу на Закарпатті внаслідок війни: територіальний та галузевий зрізи. Наукові перспективи: журнал. Київ : Видавнича група «Наукові перспективи». 2023, № 5(35) с. 512-526. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/59190>
2. Molnár D. Erzsébet, Pallay Katalin, Molnár D. István, Darcsi Karolina. Ukrajnai menekültválság és a belső menekültek helyzete a Beregszászi járás határ menti településein 2022-ben. Tér és Társadalom, 37. évf., 4. szám, 2023. 82-99 old. URL: <https://surl.li/vajfzr>
3. Kovách Donát Helyben maradó kárpátaljai magyarok migrációs döntéshozatala a háború előtt és után. Kisebbségi Szemle, 2022/3. 53-73 old. URL: <https://surl.li/apedsh>
4. Гурчумелія У.І. Посилення спроможності органів місцевого самоврядування та їх асоціацій у сфері міжнародного територіального співробітництва на прикладі закарпатської області. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2024, Випуск 86: частина 1. с. 181-186 URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/28.pdf>
5. Dnistrianskyi M., Molnár J., Dnistrianska N., & Molnár D. I. New realities of the administrative-territorial structure of Ukraine and areas of ethnic minorities' settlement: Geographical correlations and social consequences: Examples of Zakarpattia, Chernivtsi and Odesa oblasts. Hungarian Geographical Bulletin, 2024. 73(4), 395-412 old. URL: <https://ojs.mtak.hu/index.php/hungeobull/article/view/15981/14775>
6. Волонтери Закарпатського обласного фонду «Едельвейс» допомагають отримати грошову допомогу від МОМ для українців, що змушені втікати від війни. Карпатський об'єктив, 30.03.2022 р. URL: <https://surl.li/vfxygm>
7. Berehove - Hungarian Interchurch Aid in Zakarpattia, Ukraine. Hungarian Interchurch Aid. URL: <https://surl.li/nsuqiq>
8. Про Програму соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2024 рік. Розпорядження Закарпатської державної військової адміністрації № 1199 від 21.12.2023. URL: <https://surl.li/hewotv>
9. Воронцова Д. Програма “Прихисток”: компенсацію за розміщення ВПО платитимуть до кінці року 24.11.2024 р. URL: <https://surl.li/dfpurm>
10. 6500 грн за програмою “єПідтримка”: Кабмін виділив ще 1,9 млрд на завершення виплат. ТСН, 02.05.22 URL: <https://surli.cc/hhdpis>
11. Закарпатська обласна організація Українського Червоного Хреста облаштувала прихисток для ВПО у селі Дубриничі Ужгородського району URL: <https://redcross.org.ua/news/2023/12/62172/>
12. Підприємці претендують на грантову допомогу в розмірі 10 000 доларів. Закарпатська обласна військова адміністрація, 17.03.2023 р. URL: <https://surl.li/gcnhkk>
13. В Ужгороді відбудеться зустріч із бізнесом щодо можливостей грантування Закарпатська обласна військова адміністрація, 09.05.2023 р. URL: <https://surl.li/swwbmf>
14. USAID спільно з Мінекономіки запускає грантову програму для середніх та великих підприємств на \$15 мільйонів, Міністерство економіки України, 22.12.2023 URL: <https://surl.li/rwpruh>
15. ЄБРР поновлює грантову програму для релокації підприємств. Бізнес Закарпаття, 11.04.2024. URL: <https://surl.li/lruxby>
16. Закарпатці можуть отримати грант від Українського фонду стартапів та WNISEF. KISZO, 24.02.2024 URL: <https://surl.li/gnqpli>
17. Дудко В. Український фонд стартапів перезапускає грантову програму для «цивільних» проєктів на \$25 000-50 000. Forbes, 26.02.2024. URL: <https://surl.li/ixxsem>
18. Вкладатися в своїх: програми підтримки закарпатських підприємців з обласного бюджету. Varos, 2024 р. URL: <https://surl.li/zicpqa>



19. Крицька І. Низькі податки, кредитування під 0% та релокація на Західну Україну. Сім державних програм для підтримки бізнесу у воєнний час Forbes, 19.03.2022. URL: <https://surl.li/lddgzj>
20. «Робота: урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>
21. «Власна справа»: скільки людей на Закарпатті отримали кошти на розвиток бізнесу та як подати заявки. Доступ до правди, 19.01.2024. URL: <https://surl.li/pkudnc>
22. Гранти для бізнесу – 2025. Закарпатський центр зайнятості. URL: <https://surl.li/umullj>
23. Закарпатські аграрії можуть отримати субсидію. Карпатський об'єктив, 13.02.2025. URL: <https://surl.li/ondvut>
24. «Зроблено в Україні»: на Закарпатті створять індустріальний парк «КАРПАТИ». Міністерство економіки України. 11.03.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=eec9446b-747b-44ec-bdc0-824d01c8ee09&lang=uk-UA>
25. Пилипко М. Індустріальний парк "Карпати" створять у селищі Чинадйово, а "СОЛЬВА-ТЕХ" — у місті Свалява Мукачівського району. Суспільне Ужгород. URL: <https://surl.li/rfmrvt>
26. Новий індустріальний парк "Мужай" створюють на Закарпатті. Varos, 06.12.2024 p. URL: <https://surl.li/ereulj>
27. Гузь У. П'ятий індустріальний парк з'явиться на Закарпатті: для чого це рішення. Рубрика, 03.08.2023 p. URL: <https://surl.li/sabhhe>
28. Ігнатенко М. На Закарпатті з'явиться новий індустріальний парк "ЕКО Мукачево". Рубрика, 12.07.2024 p. URL: <https://surl.li/zqzqmz>
29. Індустріальний парк «ЕНЕРДЖІ ГРУП», Закарпатська область. Індустріальні парки України. URL: <https://surl.li/qronxh>
30. Індустріальний парк «МАРАМУРЕШ», Закарпатська область. Індустріальні парки України. URL: <https://surl.li/zirxru>
31. Індустріальний парк «БФ Термінал», Закарпатська область Індустріальні парки України. URL: <https://surl.li/bgfebl>
32. Грантові програми. Закарпатський центр зайнятості, 14.05.2024. URL: <https://surl.li/vexmyb>
33. Újabb támogatást nyújt a kormány a kárpátaljai magyarságnak, Kormany.hu, 16.06.2022. URL: <https://surl.li/yjeaid>
34. Idén is meghirdeti a kormány a kárpátaljai szociális programcsomagot. Kormany.hu, 16.05.2023. URL: <https://surl.li/vbnejs>
35. Már lehet jelentkezni a Zrínyi Ilona Kárpátaljai Támogatási Programra. 13.05.2024. URL: <https://surl.li/sjhoes>
36. Magyarország 3,5 milliárd forintot küld Ukrajna újjáépítésére és a belső menekültek megsegítésére. KISZO, 02.07.2022. URL: <https://surl.li/ezsqmz>
37. Magyar segítség Ukrajnában. Magyar Nemzet, 08.01.2024. URL: <https://magyarnemzet.hu/belfold/2024/01/magyar-segitseg-ukrajnaban>
38. Az Egan Ede-alapítvány tavalyi évéről Berki Marianna igazgatót kérdeztük. Karpataljalap, 16.01.2025 URL: <https://surl.li/rhyeud>
39. Több mint 900 kifizetett pályázat segíti a szülőföldön maradás.t Karpataljalap, 24.01.2024 URL: <https://surl.li/swcgbh>
40. Pályázati felhívás: 2024. évi „mezőgazdasági termeléshez kapcsolódó vállalkozások fenntartásának támogatása”. Egan Ede. URL: <https://eganede.com/?q=node/115&l=hu>
41. 500 zsák vetőmag a kárpátaljai magyar gazdáknak. Karpataljalap, 28.03.2023 URL: <https://surl.li/trifvr>
42. Elindult a V4-Ukraine Talent Fusion Program. Karpataljalap, 15.02.2024. URL: <https://surl.li/fpbyoa>

References

1. Chervak-Smerychko O. Yu., Chubar O. H., Hapak N. M., Boiko Ya. M. (2023). Relokatsiia biznesu na Zakarpatti vnaslidok viiny: terytorialnyi ta haluzevyi zrized. Naukovi perspektyvy, (5)35, 512–526. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/59190> [Relocation of business in Zakarpattia due to the war: territorial and sectoral aspects.] [in Ukrainian]
2. Molnár D. Erzsébet, Pallay Katalin, Molnár D. István, Darcsi Karolina. (2023). Ukrajnai menekültválság és a belső menekültek helyzete a Beregszászi járás határ menti településein 2022-ben. Tér és Társadalom, 37. évf., 4. szám, 82-99 old. URL: <https://surl.li/vajfzr> [Ukrainian refugee crisis and the situation of internally displaced persons in the border settlements of Berehove district in 2022.] [in Hungarian]
3. Kovách Donát Helyben maradó kárpátaljai magyarok migrációs döntéshozatala a háború előtt és után. Kisebbségi Szemle, 2022/3. 53-73 old. URL: <https://surl.li/apedsh>
4. Hurchumeliia U. I. (2024). Posylenia spromozhnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta yikh asotsiatsii u sferi mizhnarodnoho terytorialnoho spivrobitnytstva na prykladi Zakarpatskoi oblasti. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo, (86, Ch.1), 181–186. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/28.pdf> [Strengthening the capacity of local self-government bodies and their associations in the field of international territorial cooperation on the example of Zakarpattia region.] [in Ukrainian]
5. Dnistrianskyi M., Molnár J., Dnistrianska N., & Molnár D. I. (2024). New realities of the administrative-territorial structure of Ukraine and areas of ethnic minorities' settlement: Geographical correlations and social consequences: Examples of Zakarpattia, Chernivtsi and Odesa oblasts. Hungarian Geographical Bulletin, 73(4), 395-412 old. URL: <https://ojs.mtak.hu/index.php/hungeobull/article/view/15981/14775> [New administrative structure and ethnic settlement in Ukraine.] [in Hungarian]
6. Volontery Zakarpatskoho oblasnoho fondu «Edelweis». (2022, March 30). Dopomahaiut otrymaty hroshovu dopomohu vid MOM dlia ukrainsiv, shcho zmusheni vtikaty vid viiny. Karpatskyi obiektyv p. URL: <https://surl.li/vfxygm> [Volunteers of the Zakarpattia regional Edelweiss fund help Ukrainians fleeing the war to receive financial assistance from IOM.] [in Ukrainian]
7. Berehove - Hungarian Interchurch Aid in Zakarpattia, Ukraine. Hungarian Interchurch Aid. URL: <https://surl.li/nsuqiq>
8. Rozporiadzhennia Zakarpatskoi derzhavnoi viiskovoi administratsii № 1199. (2023, December 21). Pro Prohramu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Zakarpatskoi oblasti na 2024 rik. URL: <https://surl.li/hewotv> [On the Program of Socio-Economic Development of Zakarpattia Region for 2024.] [in Ukrainian]
9. Vorontsova D. (2024, November 24). Prohrama “Prykhystok”: kompensatsiiu za rozmishchennia VPO platytytymut do kintsia roku. URL: <https://surl.li/dfpurm> [“Shelter” program: compensation for hosting IDPs will continue until the end of the year.] [in Ukrainian]
10. 6500 hrn za prohramoiu „YePidtrymka”: Kabmin vydilyv shche 1,9 mlrd na zavershennia vyplat. (2022, May 2). TSN. URL: <https://surli.cc/hhdpis> [6500 UAH under the ‘YePidtrymka’ program: Cabinet allocated another 1.9 billion for completion of payments.] [in Ukrainian]
11. Zakarpatska oblasna orhanizatsiia Ukrainiskoho Chervonoho Khresta oblashtuvala prykhystok dlia VPO u seli Dubrynychy, Uzhhorodskyi raion. URL: <https://redcross.org.ua/news/2023/12/62172/> [The Zakarpattia branch of the Ukrainian Red Cross equipped a shelter for IDPs in Dubrynychy village.] [in Ukrainian]
12. Pidpriiemtsi pretenduiut na hrantovu dopomohu v rozmiri 10 000 dolariv (2023, March 17). Zakarpatska oblasna viiskova administratsiia. URL: <https://surl.li/gcnhkk> [Entrepreneurs apply for a \$10,000 grant.] [in Ukrainian]
13. V Uzhhorodi vidbudetsia zustrich iz biznesom shchodo mozhlyvostei hrantuvannia. (2023, May 9). Zakarpatska oblasna viiskova administratsiia URL: <https://surl.li/swwbmf> [A meeting with businesses on grant opportunities will be held in Uzhhorod.] [in Ukrainian]



14. USAID spilno z Minekonomiky zapuskaie hrantovu prohramu dlia serednikh ta velykykh pidpriemstv na \$15 mln, (2023, December 22). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://surl.li/rwpruh> [USAID and Ministry of Economy launch a \$15 million grant program for medium and large enterprises.] [in Ukrainian]
15. YeBRR ponovliuie hrantovu prohramu dlia relokatsii pidpriemstv. (2024, April 11). Biznes Zakarpattia. URL: <https://surl.li/lruxby> [EBRD renews grant program for business relocation.] [in Ukrainian]
16. Zakarpattsi mozhut otrymaty hrant vid Ukrainskoho fondu startapiv ta WNISEF. (2024, February 24). KISZO. URL: <https://surl.li/gnqpli> [Zakarpattia residents can receive grants from the Ukrainian Startup Fund and WNISEF.] [in Ukrainian]
17. Dudko V. (2024, February 26). Ukrainskyi fond startapiv perezapuskaie hrantovu prohramu dlia 'tsyvilnykh' proiektiv na \$25 000–50 000. Forbes. URL: <https://surl.li/ixxsem> [Ukrainian Startup Fund relaunched grant program for 'civil' projects.] [in Ukrainian]
18. Vkladatysia v svoikh: prohramy pidtrymky zakarpatskykh pidpriemstv z oblasnoho biudzhetu. (2024). Varos. URL: <https://surl.li/zicpqa> [Investing in our own: support programs for Zakarpattia entrepreneurs from the regional budget.] [in Ukrainian]
19. Krytska I. (2022, March 19). Nyzki podatky, kredytuvannia pid 0% ta relokatsiia na Zakhidnu Ukrainu. Sim derzhavnykh prohran dlia pidtrymky biznesu u voiennyi chas. Forbes. URL: <https://surl.li/lddgzj> [Low taxes, 0% loans, and relocation to Western Ukraine. Seven state programs to support business during wartime.] [in Ukrainian]
20. YeRobota: uriadova prohrama bezpovorotnykh hrantiv dlia stvorennia ta rozvytku vlasnoho biznesu. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> [YeRobota: government grant program for creating and developing own business.] [in Ukrainian]
21. 'Vlasna sprava': skilky liudei na Zakarpatti otrymaly koshty na rozvytok biznesu ta yak podaty zaiavky. (2024, January 19). Dostup do pravdy. URL: <https://surl.li/pkudnc> ['Own business': how many people in Zakarpattia received funding and how to apply.] [in Ukrainian]
22. Hranty dlia biznesu – 2025. (2025). Zakarpatskyi tsentr zaiynosti. URL: <https://surl.li/umullj> [Grants for business – 2025.] [in Ukrainian]
23. Zakarpatski ahrarii mozhut otrymaty subsydiu. (2025, February 13). Karpatskyi obiektyv. URL: <https://surl.li/ondvyt> [Zakarpattia farmers can receive subsidies.] [in Ukrainian]
24. 'Zrobleno v Ukraini': na Zakarpatti stvoriat industrialnyi park 'KARPATY'. (2025, March 11). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=eec9446b-747b-44ec-bdc0-824d01c8ee09&lang=uk-UA> ['Made in Ukraine': Industrial Park 'KARPATY' will be created in Zakarpattia.] [in Ukrainian]
25. Pylypko M. Industrialnyi park 'Karpaty' stvoriat u selyshchi Chynadiievo, a 'SOLVA-TECH' – u misti Svaliava Mukachivskoho raionu. Suspilne Uzhhorod URL: <https://surl.li/rfmrvt> [The 'Karpaty' industrial park will be created in Chynadiievo, and 'SOLVA-TECH' in Svaliava, Mukachiv district.] [in Ukrainian]
26. Novyi industrialnyi park 'Muzhai' stvoriuiut na Zakarpatti (2024, December 6). Varos. URL: <https://surl.li/ereulj> [A new industrial park 'Muzhai' is being created in Zakarpattia.] [in Ukrainian]
27. Huz U. (2023, August 3). Piatyi industrialnyi park z'iavytsia na Zakarpatti: dlia choho tse rishennia. Rubryka. URL: <https://surl.li/sabhhe> [The fifth industrial park will appear in Zakarpattia: the purpose of this decision.] [in Ukrainian]
28. Ihnatenko M. (2024, July 12). Na Zakarpatti z'iavytsia novyi industrialnyi park 'EKO Mukachevo'. Rubryka. URL: <https://surl.li/zqqzmz> [A new industrial park 'EKO Mukachevo' will appear in Zakarpattia.] [in Ukrainian]
29. Industrialni parky Ukrainy. Industrialnyi park 'ENERDZHI HRUP', Zakarpatska oblast. URL: <https://surl.li/qponxh> [Industrial park 'ENERGY GROUP', Zakarpattia region.] [in Ukrainian]
30. Industrialni parky Ukrainy. Industrialnyi park 'MARAMURESH', Zakarpatska oblast. URL: <https://surl.li/zirxru> [Industrial park 'MARAMURESH', Zakarpattia region.] [in Ukrainian]
41. Industrialni parky Ukrainy. Industrialnyi park 'BF Terminal', Zakarpatska oblast. URL: <https://surl.li/bgfebl> [Industrial park 'BF Terminal', Zakarpattia region.] [in Ukrainian]



42. Hrantovi prohramy. (2024, May 14). Zakarpatskyi tsentr zainiatosti. URL: <https://surl.li/vexmyb> [in Ukrainian]
33. Újabb támogatást nyújt a kormány a kárpátaljai magyarságnak, (2022, June 16). Kormany.hu. URL: <https://surl.li/yjeaid> [The government provides further support to Hungarians in Transcarpathia.] [in Hungarian]
34. Idén is meghirdeti a kormány a kárpátaljai szociális programcsomagot. (2023, May 16). Kormany.hu. URL: <https://surl.li/vbnejs> [The government announces the Transcarpathian social support program again this year.] [in Hungarian]
35. Már lehet jelentkezni a Zrínyi Ilona Kárpátaljai Támogatási Programra. (2024, May 13). URL: <https://surl.li/sjhoes> [Applications are now open for the Zrínyi Ilona Transcarpathian Support Program.] [in Hungarian]
36. Magyarország 3,5 milliárd forintot küld Ukrajna újjáépítésére és a belső menekültek megsegítésére. (2022, July 2). KISZO. URL: <https://surl.li/ezsqmz> [Hungary sends HUF 3.5 billion for Ukraine's reconstruction and IDP support.] [in Hungarian]
37. Magyar segítség Ukrajnában. (2024, January 8). Magyar Nemzet. URL: <https://magyarnemzet.hu/belfold/2024/01/magyar-segitseg-ukrajnaban> [Hungarian aid in Ukraine.] [in Hungarian]
38. Az Egán Ede-alapítvány tavalyi évéről Berki Marianna igazgatót kérdeztük. (2025, January 16). Karpataljalap. URL: <https://surl.li/rhyeud> [Interview with director Marianna Berki about the past year of the Egán Ede Foundation.] [in Hungarian]
39. Több mint 900 kifizetett pályázat segíti a szülőföldön maradást. (2024, January 24). Karpataljalap. URL: <https://surl.li/swcgbh> [More than 900 awarded grants help people stay in their homeland.] [in Hungarian]
40. Pályázati felhívás: 2024. évi „mezőgazdasági termeléshez kapcsolódó vállalkozások fenntartásának támogatása”. Egan Ede. URL: <https://eganede.com/?q=node/115&l=hu> [Call for proposals: 2024 support for maintaining agricultural production-related enterprises.] [in Hungarian]
41. 500 zsák vetőmag a kárpátaljai magyar gazdáknak. (2023, March 28). Karpataljalap. URL: <https://surl.li/trifvr> [500 sacks of seeds for Hungarian farmers in Transcarpathia.] [in Hungarian]
42. Elindult a V4-Ukraine Talent Fusion Program. (2024, February 15). Karpataljalap. URL: <https://surl.li/fpbyoa> [The V4-Ukraine Talent Fusion Program has been launched.] [in Hungarian].

<i>Отримано:</i>	08.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.08	<i>Received:</i>	08.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	18.04.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.04.18	<i>Accepted:</i>	18.04.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-75-89

УДК: 332.1(477):004

Алла ГРІНЬКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID ID: [0000-0001-5324-6926](https://orcid.org/0000-0001-5324-6926)
e-mail: grinko.alla@gmail.com
(Corresponding author)

Павло ГРИНЬКО

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID ID: [0000-0002-7011-6653](https://orcid.org/0000-0002-7011-6653)

Галина ДАУДОВА

кандидат державного управління,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна
ORCID ID: [0000-0001-6180-2099](https://orcid.org/0000-0001-6180-2099)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Анотація. Попри повномасштабну агресію, регіональна цифровізація залишається одним із ключових напрямів управління діяльністю регіонів. Особливо в умовах військових викликів, цифрова модернізація регіонів відіграє вирішальну роль у забезпеченні доступу до якісних послуг у сферах медицини, освіти, соціального захисту, адміністрування та інших важливих сервісів. Це сприяє покращенню стільникового зв'язку, розширенню доступу до інтернету, посиленню кібербезпеки та стабільному функціонуванню критичної інфраструктури. У статті розглядаються концептуальні засади та основні напрями розвитку цифровізації як ключового чинника трансформації економіки регіонів. Визначено роль цифрових технологій у модернізації господарських процесів, підвищенні продуктивності та забезпеченні інноваційного розвитку територій. Проаналізовано динаміку фінансування заходів щодо формування електронних інформаційних ресурсів засобами бюджету Харківської міської



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

територіальної громади протягом 2013-2023 років, що дозволяє визначити стратегії розвитку цифровізації Харківського регіону, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності у глобальній економіці та оцінити ефективність в умовах змін економічного розвитку. Особливу увагу приділено формуванню найбільш повної методики аналізу розвитку регіонів за допомогою такого інструменту, як індекс цифрової трансформації регіонів України. Розкрито його значення та структуру. Цей інструмент, розроблений Міністерством цифрової трансформації України, охоплює всі 24 регіони країни та дозволяє аналізувати рівень впровадження цифрових послуг, ефективність дій органів місцевої влади, а також цифрову грамотність населення. Індекс не лише відображає здатність регіонів впроваджувати сучасні технології, а й надає змогу відстежувати досягнення в процесах цифровізації та розвитку інформаційного суспільства. Зроблено акцент на необхідності розбудови цифрової інфраструктури, розвитку людського капіталу та залучення інвестицій у сферу інформаційно-комунікаційних технологій. У статті наводяться приклади успішних ініціатив та рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових інструментів у регіональних економіках.

Ключові слова: цифровізація, трансформація економіки, регіони, цифрові технології, інновації, інноваційний розвиток, бізнес-середовище.

JEL Classification: G28

Absztrakt. A teljes körű agresszió ellenére a regionális digitalizáció továbbra is a regionális menedzsment egyik kulcsterülete. A régiók digitális korszerűsítése különösen a katonai kihívásokkal összefüggésben döntő szerepet játszik a minőségi szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosításában az orvostudomány, az oktatás, a szociális védelem, a közigazgatás és más fontos szolgáltatások területén. Ez hozzájárul a mobilkommunikáció javításához, az internet-hozzáférés bővítéséhez, a kiberbiztonság erősítéséhez és a kritikus infrastruktúra stabil működéséhez. A cikk a digitalizáció, mint a regionális gazdaság átalakulásának kulcstényezőjének koncepcionális alapjait és fejlesztési irányait vizsgálja. Meghatározták a digitális technológiák szerepét a gazdasági folyamatok korszerűsítésében, a termelékenység növelésében és a területek innovatív fejlődésének biztosításában. Elemeztük a Harkov városi kistérség költségvetéséből az elektronikus információforrások kialakítására irányuló finanszírozási intézkedések dinamikáját 2013-2023 között, amely lehetővé teszi számunkra, hogy meghatározzuk a Harkovi régió digitalizációjának fejlesztési stratégiáit, amelyek célja versenyképességének növelése a globális gazdaságban és hatékonyságának felmérése a változó gazdasági fejlődés összefüggésében. Különös figyelmet fordítunk a regionális fejlődés elemzésének legteljesebb módszertanának kialakítására olyan eszközzel, mint az ukrajnai régiók digitális átalakulásának indexe. Feltártuk tartalmát és szerkezetét. Ez az Ukrajna Digitális Transzformációs Minisztériuma által kifejlesztett index az ország mind a 24 régiójára kiterjed, és lehetővé teszi a digitális szolgáltatások megvalósításának szintjének, a helyi önkormányzati intézkedések hatékonyságának, valamint a lakosság digitális írástudásának elemzését. Az index nemcsak azt tükrözi, hogy a régiók mennyire képesek a modern technológiák bevezetésére, hanem lehetővé teszi a digitalizációs folyamatokban és az információs társadalom fejlődésében elért eredmények nyomon követését is. Hangsúlyt helyeztünk a digitális infrastruktúra kiépítésére, a humán tőke fejlesztésére, valamint az információs és kommunikációs technológiák területére irányuló befektetések vonzására. A cikk példákat mutat be sikeres kezdeményezésekre és ajánlásokat tesz a digitális eszközök hatékony megvalósítására a regionális gazdaságban.

Kulcsszavak: digitalizáció, gazdasági átalakulás, régiók, digitális technológiák, innovációk, innovatív fejlesztés, üzleti környezet.

Abstract. Despite the full-scale aggression, regional digitalization remains one of the key areas of regional management activities. Particularly in the face of wartime challenges, the digital modernization of regions plays a crucial role in ensuring access to quality services in healthcare, education, social protection, administration, and other vital areas. It contributes to improving cellular communication, expanding internet access, enhancing cybersecurity, and ensuring the stable



functioning of critical infrastructure. The article examines the conceptual foundations and main directions of digitalization development as a key factor in transforming the regional economy. It highlights the role of digital technologies in modernizing economic processes, improving productivity, and ensuring the innovative development of territories. The dynamics of budget financing for creating electronic information resources in the Kharkiv municipal territorial community during 2013–2023 is analyzed, enabling the identification of digitalization development strategies for the Kharkiv region aimed at increasing its competitiveness in the global economy and assessing effectiveness in the context of economic development changes. Special attention is given to developing a comprehensive methodology for analyzing regional development using the Digital Transformation Index of Ukrainian Regions. Its significance and structure are detailed. This tool, developed by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, encompasses all 24 regions of the country and allows for the analysis of the implementation level of digital services, the effectiveness of local authorities' actions, and the digital literacy of the population. The index not only reflects the regions' ability to implement modern technologies but also tracks progress in digitalization processes and the development of an information society. The article emphasizes the necessity of developing digital infrastructure, enhancing human capital, and attracting investments in the field of information and communication technologies. Examples of successful initiatives and recommendations for effectively implementing digital tools in regional economies are provided.

Keywords: digitalization, economic transformation, regions, digital technologies, innovations, innovative development, business environment.

Постановка проблеми. Роль громад, бізнес-середовища та регіонів у процесах цифрової модернізації є надзвичайно важливою, адже саме вони реалізують зміни, що стають базою для створення сучасної цифрової України. Такі ініціативи не лише посилюють внутрішню стійкість країни, але й сприяють зростанню її міжнародної конкурентоспроможності, водночас пришвидшуючи рух у напрямку європейської інтеграції. Одним із напрямів регіональної політики є створення умов економічного зростання територіальних громад та підвищення ефективності використання їх внутрішнього потенціалу для забезпечення зростання якості життя населення [1]. Успішність реалізації цього завдання залежить від застосування широкого спектру механізмів та інструментів розвитку бізнес-середовища, ефективного управління ресурсним потенціалом громади, взаємодії громадян та органів влади. Розвитку територіальних громад, розширенню доступності та підвищенню якості публічних послуг сприяє практичне втілення концептуальних засад децентралізації, що стосуються секторального реформування, зокрема адміністративно-територіального устрою, земельних відносин, містобудування, надання адміністративних послуг тощо [2].

Тенденції економічного та соціального розвитку регіонів свідчать, що суттєвий вплив на їх розбудову спричиняє реформування сфер життєдіяльності на засадах цифровізації. Розвиток електронних інформаційних ресурсів створює умови для функціонування суб'єктів правових відносин, які забезпечують реалізацію державної політики в сфері надання електронних послуг шляхом застосування інструментів організаційної, економічної, фінансової, правової, освітньої, інформаційної та іншої спрямованості для підвищення рівня якості життя мешканців територіальної громади. Це обумовлює актуальність

впровадження цифровізації на регіональному рівні та підкреслює значимість подальшої модернізації електронних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні питання цифровізації регіонів розглядається багатьма науковцями та практиками. Засади цифрового розвитку регіонів, стан та проблеми цифровізації регіонів до воєнного періоду, в умовах воєнного стану та перспективи розвитку післявоєнного часу розглянуті Н. Івановою [3], І. Нечаєвою та І. Шиловцею [4], Т. Червяковою [5].

Наукові підходи до вивчення поняття та змісту цифровізації на регіональному рівні доведено А. Самойлович [6]. Принципи та особливості розвитку цифровізації регіонів досліджені І. Іртищевою та О. Сенкевич [7], П. Гринько та А. Гринько [8].

Аналізу законодавчої та нормативно-правової бази як інструменту стратегічного розвитку цифрової трансформації регіонів присвячено праці С. Давимука, Л. Федулової [9].

Науковцями доведено, що структурні відтворення в цифровій економіці впливають на розвиток територіальних громад, і, як наслідок, підкреслюють доцільність подальшого удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення регіонів. Запровадження цифрових технологій в діяльність регіональних органів влади дозволяє стверджувати, що динамічний процес розвитку інноваційних сервісів підвищить якість життя громадян.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах цифровізації є необхідним формування сучасної цифрової інфраструктури, орієнтованої на впровадження новітніх технологій для створення комфортних умов взаємодії населення, бізнес-середовища та публічної влади. Це обумовлено викликами сьогодення, які підкреслюють роль цифровізації у прийнятті органами місцевого самоврядування ефективних рішень щодо задоволення поточних потреб населення та підприємництва.

Незважаючи на поступовий розвиток цифрових технологій, у практичній площині на регіональному рівні недостатньо дослідженими залишаються питання щодо секторального регулювання цифровізації. Наукові дослідження стосовно формування цифрового простору потребують комплексних засад функціонування інструментів та механізмів, що об'єднують сукупність методів і технологій учасників процесу цифровізації, що полягають у необхідності запровадження нових способів для втілення в державні механізми конституційних прав людини.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є висвітлення стану розвитку цифровізації в системі трансформації економіки регіонів України та обґрунтування необхідності удосконалення сучасних технологій для більш якісного застосування цифрових інструментів на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні розвиток цифровізації змінює ключову роль у трансформації економіки регіонів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, ефективності управління та якості життя населення та підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, знижувати витрати, стимулює розвиток

стартапів, технологічних хабів та інноваційних класів, а також покращує прозорість та зменшує корупційні схеми. Регіони з високим рівнем цифровізації залишаються привабливими для внутрішніх та зовнішніх інвесторів, що сприяє зниженню залежності від центрального бюджету через розвиток цифрового бізнес-середовища.

Підґрунтям розвитку цифрової трансформації в регіонах виступають законодавчі та нормативно-правові акти (стратегії, концепції, програми тощо), що визначають напрями цифрової трансформації. Концептуальне бачення стратегічного курсу цифровізації висвітлене Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 [1], Національною економічною стратегією на період до 2030 року [10], Концепцією розвитку цифрових компетентностей [11] та іншими нормативно-правовими документами.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки за оціночними показниками обсяг бюджетних коштів, що передбачені Міністерству цифрової трансформації України на виконання бюджетної програми «Електронне урядування» у 2023 році, складає 442,5 млн гривень, а на реалізацію заходів зазначеної програми на 2024 рік було заплановано 749,3 млн гривень [12]. Розглянемо та проаналізуємо у цьому контексті бюджетне фінансування розвитку інформаційного суспільства на регіональному рівні на матеріалах Харківського регіону протягом 2013-2023 років наведена на рис. 1.



Рис. 1. Фінансування заходів щодо формування електронних інформаційних ресурсів Харківської міської територіальної громади за 2013-2023 р.р.

Джерело: складено авторами за даними звіту про виконання бюджету Харківської міської територіальної громади за 2013-2023 роки

Як бачимо з рисунку 1, у період з 2013-2016 рік видатки з цифровізації Харківського регіону склали досить не суттєві обсяги фінансування. Навіть, було їх значне зниження до 1,68 млн. гривень у 2015 році. Проте, у 2017-2018 р. відбувся різкий стрибок щодо значного зростання фінансування до 9,47 млн грн., а у 2018 рік – рекордне зростання видатків до 181,6 млн грн, що може

свідчити про реалізацію масованих обсягів робіт з цифровізації різних процесів у регіоні. Спад у 2019 році, під час якого видатки скоротилися до 60,96 млн грн, може бути пов'язаним із завершенням певних проєктів з цифровізації та коригуванням фінансування заходів з бюджету. Період 2020-2021 років позначився подальшим зростанням до 149 млн грн, що може свідчити про нові ініціативи у сфері цифровізації. А у 2022 рік, звичайно, прогресує значний спад до 54 млн грн, що пояснюється відповідним впливом через війну та пріоритетністю інших видатків. Проте у 2023 році видатки зросли до 66,61 млн грн, що може свідчити про часткове відновлення фінансування. Таким чином, ці дані можуть бути корисними для аналізу стратегій розвитку цифровізації Харківського регіону та оцінки їх ефективності в умовах змін економічного розвитку.

Враховуючи те, що на сьогодні цифрова компетентність – ключова компетентність в умовах цифрової економіки, яка охоплює такі поняття як інформаційна грамотність та медіаграмотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та захист персональних даних, навчання протягом життя, Концепція розвитку цифрових компетентностей висвітлює проблеми, що не дозволяють забезпечити розвиток цифрових навичок та підкреслює відсутність системного підходу до вирішення питань, пов'язаних з єдиними вимогами до рівня володіння працівниками різних професій цифровими навичками, формування освітніх програм цифровізації, професійних стандартів цифрової компетентності, системи індикаторів для проведення моніторингу обізнаності у сфері цифрової інфраструктури тощо [11].

Як показують проведені дослідження та аналіз індикативних показників, на сьогодні важливим викликом, який стримує розвиток цифровізації в регіонах, є саме низький рівень цифрової обізнаності та цифрової грамотності населення, підприємців, регіональних та місцевих органів управління.

Незважаючи на повномасштабну агресію, регіональна цифровізація залишається важливим напрямом роботи Міністерства цифрової трансформації України. Особливо в умовах війни, цифрова трансформація регіонів відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до якісних медичних, освітніх, соціальних, адміністративних та інших публічних послуг.

До теперішнього часу одним із найбільш повним інструментом для аналізу розвитку регіонів є індекс цифрової трансформації. Він використовується для оцінки рівня цифровізації, впровадження цифрових послуг і ефективності роботи органів регіональної влади у сфері інформатизації. Індекс цифрової трансформації регіонів України, створений командою Міністерства цифрової трансформації України, охоплює 24 регіони країни. Індекс цифрової трансформації регіонів України включає: 8 субіндексів, 28 індикаторів і 88 показників [11]. Модель формування індексу цифрової трансформації регіонів надана на рисунку 2.

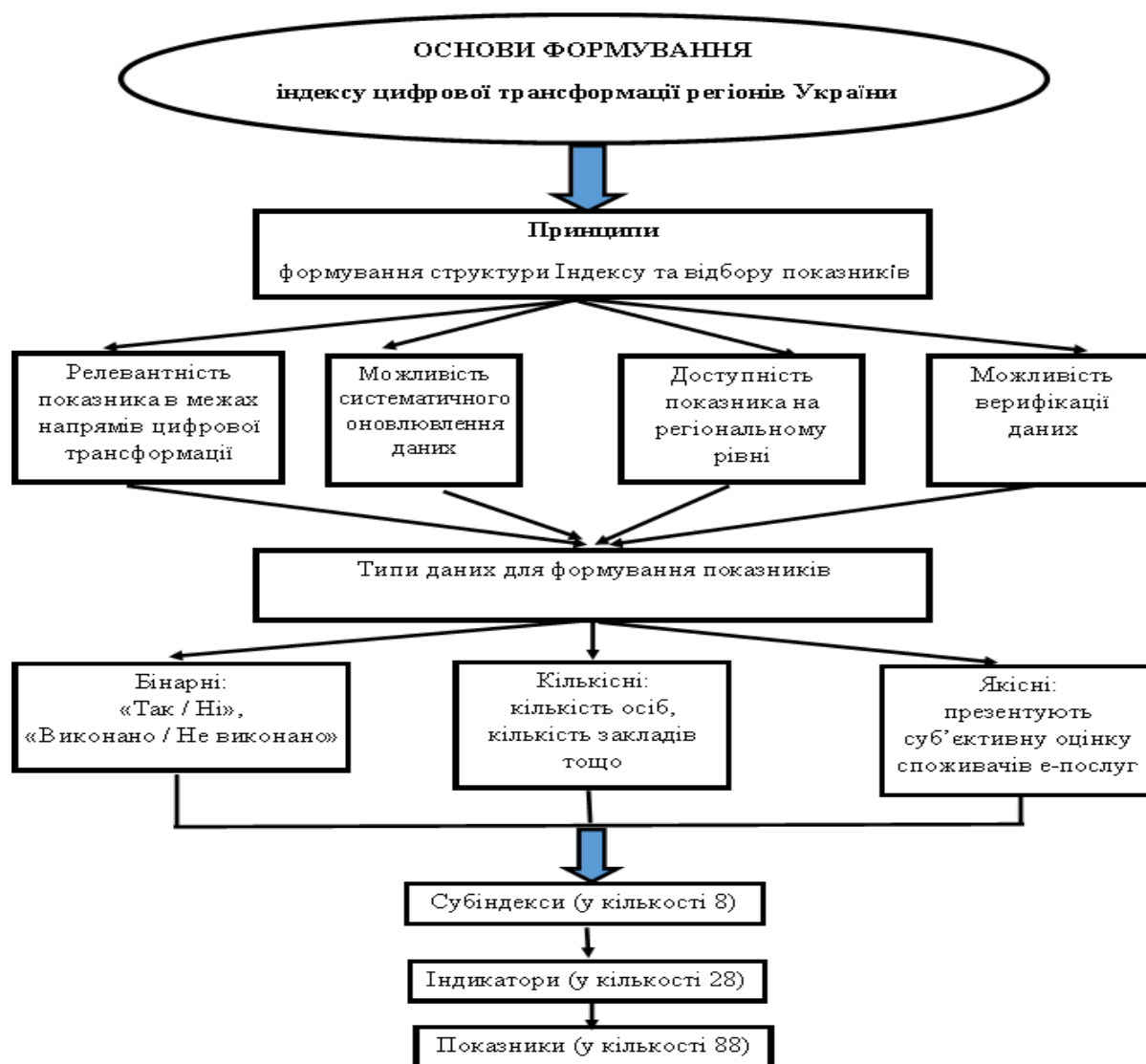


Рис. 2. Модель структури індексу цифрової трансформації регіонів України*

*Сформовано авторами за джерелом [13]

Основні субіндекси, індикатори, показники Індексу цифрової трансформації регіонів України надані в таблиці 1.

Індекс цифрової трансформації регіонів України дозволяє оцінити спроможність органів влади впроваджувати цифрові рішення, аналізує рівень цифрової культури населення, а також слугує показником прогресу у процесах цифровізації та інформатизації.

Таблиця 1.

**Основні субіндекси та індикатори Індексу цифрової трансформації
 регіонів України***

№	Назва субіндексу	Значення коефіцієнта	Назва, кількість та значення індикаторів	Кількість показників
1	Інституційна спроможність	0,1	4 1. Стратегія цифрової трансформації області – 0,1 2. Регіональна програма інформатизації на 2023 рік – 0,4 3. Структурний підрозділ із цифрової трансформації – 0,2 4. Допоміжні організації поза штатом ОДА – 0,3	12 3 4 3 2
2	Розвиток інтернету	0,2	2 1. Підключення укріплень до інтернету, організація WiFi-доступу – 0,9 2. Сприяння доступу до інфраструктури – 0,1	4 3 1
3	Розвиток ЦНАП	0,2	6 1. Утворення ЦНАП - 0,35 2. Кількість послуг у ЦНАП - 0,35 3. Якість послуг у ЦНАП - 0,03 4. Автоматизація ЦНАП - 0,05 5. Навчання працівників ЦНАП - 0,02 6. Безбар'єрність та модернізація ЦНАП - 0,2	17 2 10 1 2 1 1
4	Впровадження режиму «без паперів»	0,1	3 1. Е-документообіг 0,6 3 2. Дія.QR/шеринг/валідація за API та Дія-Дія 0,2 11 3. Оцифрування реєстрів в ОДА	22 3 11 8
5	Цифрова освіта	0,05	2 1. Залучення населення до програм розвитку цифрових навичок – 0,6 2. Е-журнали у закладах освіти – 0,4	2 1 1
6	Візитівка області	0,05	3 1. Вебсайт ОДА - 0,5 2. Геоінформаційна система - 0,1 3. Дія.Бізнес - 0,4	4 1 2 1
7	Проникнення базових е- послуг	0,1	3 1. «Малюток» - 0,3 3 2. Інвентаризація нерухомого майна - 0,3 3. Впровадження єдиної інформаційної системи соціальної сфери – 0,4	8 3 2 3
8	Галузева цифрова трансформація	0,2	5 1. Захист інформації - 0,4 2. Політика у сфері кібербезпеки - 0,3 3. Охорона здоров'я - 0,1 4. Цивільний захист - 0,1 5. Е-демократія – 0,1	19 5 4 3 3 4

* Сформовано авторами за джерелом [13]

Отже, як бачимо, компонентами цифрової трансформації на регіональному рівні виступають:

- інституційна спроможність – розробка та затвердження регіональних програм розвитку цифровізації та створення спеціальних структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на впровадження заходів щодо задоволення потреб громадян користуватися цифровим правом;

- цифрова інфраструктура – комплекс цифрових пристроїв, засобів та систем, що надають можливість налагодити електронно-комунікаційний обмін інформацією та взаємодію між ними;

- відкриті дані – набір даних, які оприлюднюються у визначеному форматі для автоматизованої обробки їх параметрів та призначення;

- цифрові можливості – зручні цифрові сервіси, що надають можливість мешканцям користуватися цифровими продуктами в усіх сферах життєдіяльності громади;

- технологічна реформа – інноваційні технології, що інтегруються до діяльності територіальних органів влади та міської інфраструктури для поліпшення комунікацій з населенням;

- Smart city – система взаємопов'язаних інформаційно-комунікаційних мереж та новітніх технологій для створення оптимальних умов надання якісних послуг населенню;

- фінансування – забезпечення фінансовими ресурсами стабільного функціонування електронних комунікаційних мереж, цифрових систем, інноваційних цифрових технологій.

Ці компоненти застосовуються для визначення Індексу цифрової трансформації регіонів України.

Проаналізуємо ключові дані про регіональну цифровізацію України за 2022 та 2023 роки на прикладі декількох найбільших областей України: Харківської, Дніпропетровської, Київської, Львівської та Тернопільської областей, а саме: (Таблиця 2).

За результатами дослідження, середній рівень Індексу у 2023 р. становив 0,632 бали з максимальних 1. Найкращі результати серед аналізованих областей були досягнуті в Дніпропетровській області, де загальний рівень субіндексу становив 0,908, а найнижчий – в Тернопільській обл. – 0,627, не дивлячись на те, що за окремими субіндексами (інституційна спроможність та візитівка області) у Тернопільській області було досягнуто найвищий показник 1,000. Протягом 2023 року в Дніпропетровській області було створено та ухвалено нову регіональну програму інформатизації під назвою «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на період 2023–2025 років.

Досить цікавим для аналізу є субіндекс «Цифрова освіта», який складається з двох ключових індикаторів: використання населенням цифрової платформи «Дія.Освіта» та впровадження електронних журналів у закладах освіти. На шкалі від 0 до 1 цей субіндекс досяг значення 0,656, що демонструє значне покращення порівняно з 2022 роком і займає четверте місце у загальній структурі Індексу. Рівень залучення населення та реалізація цифрових ініціатив у сфері освіти

відрізняються між регіонами України. Найкращі показники спостерігаються у Дніпропетровській (0,968) та Харківській (0,968) областях, хоча й у інших регіонах цей процес також відбувається на високому рівні, окрім Київської області (0,542).

Якщо говорити про Харківську область, то, нажаль, результати роботи у сфері цифровізації регіону нижче за інші великі області України, особливо це стосується «Візитівки області», де субіндекс дорівнює 0,500, що свідчить про не достатнє виконання індикатора щодо модернізації веб сайтів ОДА згідно з вимогами до дизайну, затвердженого Міністерством цифрової трансформації України. У цілому за аналізованими регіонами України прослідковується позитивна динаміка щодо цифровізації регіонів.

Таблиця 2

Індекс цифрової трансформації України за 2022-2023 р.р.

Складові Індексу цифрової трансформації регіонів України	Області України									
	Харківська обл.		Дніпропетр. обл.		Київська обл.		Львівська обл.		Тернопіль. обл.	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Індекс цифрової трансформації регіонів України	0,571	0,787	0,799	0,908	0,588	0,684	0,799	0,891	0,910	0,627
Інституційна спроможність	0,794	0,728	0,916	1,000	0,710	0,685	0,890	0,880	1,000	1,000
Розвиток інтернету	0,615	0,926	0,993	0,902	0,377	0,689	0,833	0,914	0,992	0,916
Розвиток ЦНАП	0,703	0,696	0,972	0,908	0,824	0,744	0,822	0,905	0,830	0,747
Впровадження режиму без паперів	0,533	0,809	0,952	0,923	0,711	0,718	0,924	0,951	0,933	0,856
Цифрова освіта	0,152	0,968	0,694	0,068	0,258	0,542	0,562	0,840	0,718	0,732
Візитівка області	0,480	0,500	1,000	1,000	1,000	1,000	0,800	0,600	1,000	1,000
Проникнення базових е-послуг	0,544	0,809	0,754	0,901	0,610	0,728	0,680	0,885	0,834	0,672
Галузева цифрова трансформація	0,325	0,773	0,924	0,826	0,210	0,534	0,820	0,918	0,999	0,773

*Сформовано авторами за джерелами [13,14]

Зупинимось більш детально на оцінці та аналізі складових індексу цифрової трансформації Харківського регіону в 2022-2023 роках (Рис. 3).

Не дивлячись на те, що у Харківському регіоні (Таблиця 1) окремі субіндекси нижче ніж в регіонах, що аналізуються, водночас, з рисунку 3 видно, що зроблено значний стрибок у 2023 році в порівнянні з 2022 роком за загальним рівнем цифрової трансформації з 0,571 до 0,787 балів та за такими напрямками, як: розвиток інтернету – з 0,615 до 0,926, цифрова освіта – з 0,152 до 0,968, проникнення базових е-послуг – з 0,544 до 0,809, галузева цифрова трансформація – 0,325 до 0,773 тощо. Проте, відбулось зниження субіндексів за інституційною спроможністю, розвитком ЦНАП і залишився на низькому рівні субіндекс «Візитівка області» на рівні 0,500 у 2023 році.

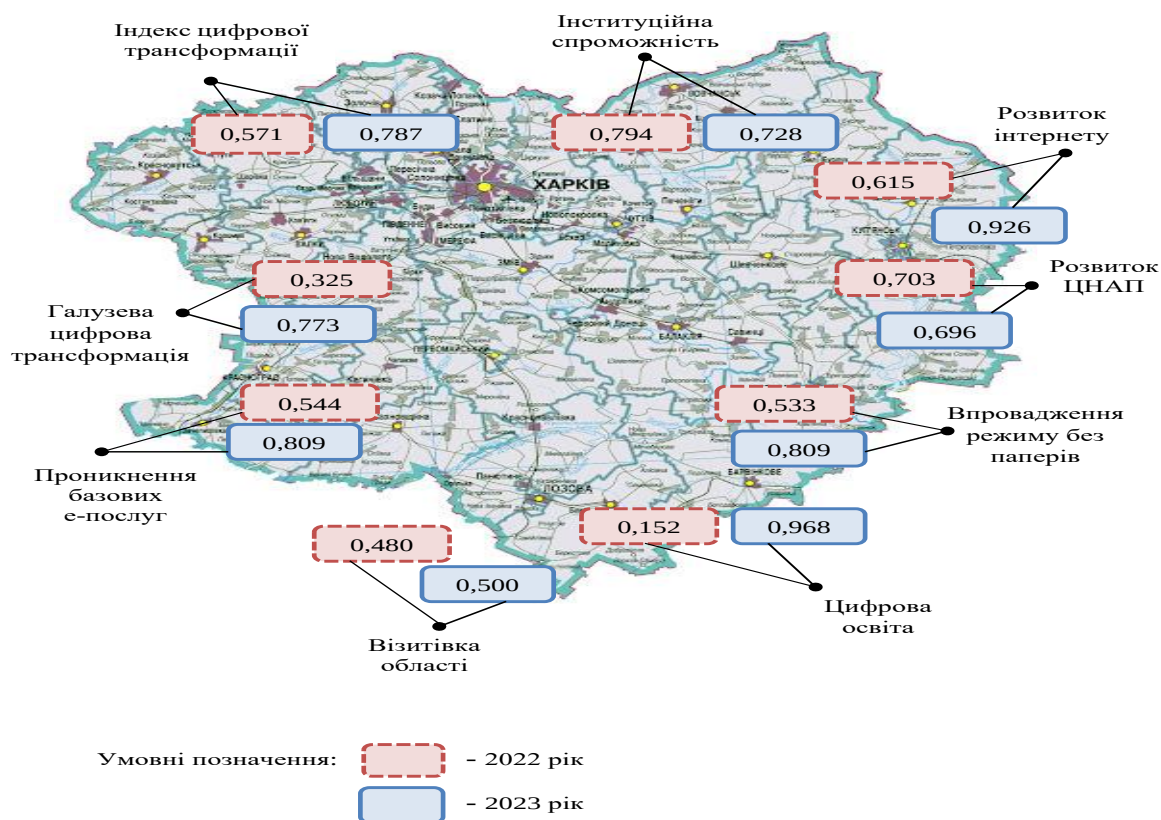


Рис. 3. Аналіз складових індексу цифрової трансформації Харківської області у 2022-2023 роках
Сформовано авторами за джерелами [13,14]

Таким чином, в умовах воєнного часу, для Харківського регіону нагальною потребою є:

створення програмного забезпечення «Дашборд відновлення та розвитку міста Харкова». Впровадження цього продукту надасть можливість Харківській міській раді налагодити ефективну роботу з міжнародними та вітчизняними фондами, донорами, фінансовими інститутами із залучення інвестицій на реалізацію проєктів відновлення зруйнованої інфраструктури;

організація процесу впровадження системи DREAM-цифрової екосистеми, яка збирає, упорядковує та публікує відкриті дані на всіх етапах проєктів відновлення в режимі реального часу, використовуючи найвищі стандарти прозорості та підзвітності.

Отже, основними концептуальними напрямками інноваційного розвитку цифровізації в системі трансформації економіки регіонів на перспективу є:

- створення належних умов для користування мешканцями територіальних громад мережами телекомунікацій;
- забезпечення інформаційними ресурсами потреб громадян для реалізації їх конституційних прав;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для здійснення електронної взаємодії виконавчих органів міської ради з населенням і бізнес-середовищем;
- розвиток цифрової інфраструктури та її оснащення системою захисту від кіберзагроз;
- залучення до сфер життєдіяльності регіонів інформаційно-комунікаційних технологій;
- підвищення цифрової грамотності користувачів публічних послуг, що надаються у електронному вигляді органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Посилення значення цифровізації в умовах воєнного стану визначає значущість комп'ютеризації та модернізації процесу надання публічних заходів, відновлення зруйнованої цифрової інфраструктури, підвищення рівня кібербезпеки та якості функціонування інформаційних систем у бізнес-середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Прогресивним інструментом ефективної взаємодії влади та мешканців територіальних громад виступає цифрова трансформація, стратегічними напрямками якої передбачено впровадження в усі галузі регіонального рівня сучасних цифрових технологій. Сьогодні економіка активно розвивається за рахунок стрімкого зростання попиту на послуги, що базуються на інформаційно-комунікаційних технологіях. Серед таких технологій виділяються стільниковий і супутниковий зв'язок, цифрове телебачення і радіо, Інтернет, а також електронні сервіси, зокрема електронний уряд і електронна демократія. У цьому контексті Інтернет-сайти є ключовим інструментом для розвитку бізнесу та оптимізації управлінських процесів. Їх зручність, функціональність і привабливий дизайн дозволяють ефективно взаємодіяти з користувачами та забезпечувати високий рівень точності комунікацій [15]. Отже, цифрова модернізація сфер життєдіяльності регіонів надає можливість створити відкрите інформаційне суспільство, підвищити рівень



регіонального співробітництва, оптимізувати систему надання послуг, впливати на інноваційний розвиток бізнес-середовища. Таким чином, подальші дослідження щодо розвинення цифрової інфраструктури на регіональному рівні підкреслює необхідність вивчення впливу цифрових технологій на процес відкритості та прозорості публічної влади.

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov> (2023) (дата звернення : 26.07.2024).
2. Даудова, Г.В., Таукешева, Т.Д. (2021). Ризики фінансової децентралізації на місцевому рівні (на прикладі бюджету міста Харкова). *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». Вип. 1 (72). С. 97-104.
3. Іванова, Н. (2023). Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи після воєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4 (32), С. 208-217. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-208-217](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-208-217) (дата звернення : 26.09.2024).
4. Нечаєва, І., Шиловець, І. (2024). Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Випуск 6.. Volume 6. С. 137-145.
5. Червякова, Т. (2020). Цифрова трансформація регіонів: проблеми і перспективи. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи* : матеріали Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 31 жовтня 2020 р. Х.. С. 199-210. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/343512373> (дата звернення : 26.11.2024).
6. Самойлович, А. (2023). Наукові підходи до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. *Economic Synergy*, (2), 131–147. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-10> (дата звернення: 28.12.2024).
7. Іртішова, І. О., Сенкевич, О.Ф. (2020). Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. №1 (95). С. 14–21.
8. Гринько, П.Л., Гринько, А.П. (2022). Цифрова трансформація бізнесу: теорії, проблеми, механізми. *Scientific Collection «InterConf»*, (123): *with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* (September 6-8, 2022). Brussels, Belgium: De Boeck. 351 p. С. 41-49
9. Давимука, С. А., Федулова, Л. І. (2018). Цифрова трансформація регіонів України. *Регіональна економіка*. №4(90). С. 110-121. URL: http://re.gov.ua/doi/re2018.04.110_u.php (дата звернення : 28.12.2024).
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov> (дата звернення : 26.07.2024).
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р «Концепція цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov> (дата звернення : 21.08.2024)
12. Міністерство цифрової трансформації України. Бюджет. Звіти про виконання. URL: <https://thedigital.gov.ua/community/budget> (дата звернення : 26.12.2024).
13. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2022. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022> (дата звернення : 26.12.2024).
14. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023> (дата звернення : 26.12.2024).



15. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А. П. Гринько, П. Л. Гринько, Н. Г. Ушакова, Т. В. Андросова, О. А. Кулініч, І. І. Помінова (2022). Х.: МОНОГРАФ. 198 с.

References

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695 «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky». [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.08.2020 No. 695 “On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027”] Available at: <https://zakon.rada.gov>. (Accessed 23 October 2024). [in Ukrainian]
2. Daudova, H.V., Taukesheva, T.D. (2021). Ryzyky finansovoi detsentralizatsii na mistsevomu rivni (na prykladi biudzhetu mista Kharkova). [Risks of financial decentralization at the local level (using the example of the Kharkiv city budget)]. *Theory and practice of state administration: collection of scientific papers*. Kh. : Edition of HARRI NADU "Master", 2021. Issue 1 (72). pp. 97-104. [in Ukrainian]
3. Ivanova N. (2023). Tsyfrovyi rozvytok rehioniv Ukrainy: trendy dovoiennoho periodu ta perspektyvy pislia voiennoho vidnovlennia. [Digital development of Ukrainian regions: pre-war trends and prospects after war recovery]. *Problems and prospects of economics and management*. (4 (32), pp. 208-217. Available at: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-208-217](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-208-217). (Accessed 30 October 2024). [in Ukrainian]
4. Nechaieva, I., Shylovets, I. (2024). Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: problemy, rekomendatsii, perspektyvy. [Digital transformation of Ukrainian regions: problems, recommendations, prospects.]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Volume 6. pp. 137-145. [in Ukrainian]
5. Cherviakova, T. (2020). Tsyfrova transformatsiia rehioniv: problemy i perspektyvy. [Digital transformation of regions: problems and prospects]. *Theoretical and practical issues of harmonizing the interests of the development of the territorial system: materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference, Kharkiv, October 31, 2020*. Kh., pp. 199-210. [in Ukrainian]
6. Samoilovych, A. (2023). Naukovi pidkhody do doslidzhennia vplyvu tsyfrovizatsii na zabezpechennia staloho rozvytku krainy ta yii rehioniv. [Scientific approaches to studying the impact of digitalization on ensuring sustainable development of the country and its regions.]. *Economic Synergy*, (2), pp. 131–147. [in Ukrainian]
7. Irtyshcheva, I. O., Sienkevych, O. F. (2020). Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: obiektyvna neobkhidnist, pryntsypy tsyfrovoho rozvytku ta osoblyvosti rehuliuвання. [Digital transformation of Ukrainian regions: objective necessity, principles of digital development and features of regulation]. *Regional Economy*. No. 1 (95). pp. 14–21. [in Ukrainian]
8. Grinko, A.P., Hryenko, P.L.(2022). Cifrova transformaciya biznesu: teorii, problemi, mehanizmi. [Digital transformation of business: theories, problems, mechanisms]. *Scientific Collection «InterConf», (123): Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science in the Environment of Rapid Changes»* (September 6-8, 2022). Brussels, De Boeck, 351 p. pp. 41-49. [in Belgium]
9. Davymuka, S. A., Fedulova, L. I. (2018). Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy. Rehionalna ekonomika. [Digital Transformation of Ukrainian Regions.]. *Regional Economy*. No. 4(90). pp. 110-121. [in Ukrainian]
10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 №179 «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku» (Accessed 23 October 2023) [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 179 “On Approval of the National Economic Strategy for the Period Until 2030”] Available at: <https://zakon.rada.gov>. (Accessed 26 July 2024). [in Ukrainian].
11. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 №67-p «Kontseptsiiia tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 No. 67-p “Concept of the Digital Economy and Society of Ukraine



- for 2018-2020”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.> (Accessed 28 August 2024). [in Ukrainian].
12. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. Biudzhet. Zvity pro vykonannia [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Budget. Implementation reports] Available at: <https://thedigital.gov.ua/community/budget>. (Accessed 26 December 2024). [in Ukrainian].
 13. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy 2022.[Digital Transformation Index of Ukrainian Regions 2022.]. Available at: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022>. (Accessed 26 December 2024). [in Ukrainian]
 14. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy 2023.[Digital Transformation Index of Ukrainian Regions 2023.]. Available at: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023>. (Accessed 26 December 2024). [in Ukrainian]
 15. Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii : monohrafiia / A. P. Hrinko, P. L. Hrynko, N. H. Ushakova, T. V. Androsova, O. A. Kulinich, I. I. Pominova. (2022). [Business Management Methodology in the Context of Digitalization: Monograph]. Kh.: MONOHRAF. 198. p. [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	09.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.09	<i>Received:</i>	09.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	08.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.08	<i>Accepted:</i>	08.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-90-104

UDC 339.92:639.2(477)

Liudmyla DIDKOVSKA

PhD in Economic Sciences, Senior Researcher,
Senior Researcher of Department of the forms and methods of management
in the agro-food complex, Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-8696-6150](https://orcid.org/0000-0002-8696-6150)

e-mail: luda_d2005@ukr.net

DEVELOPMENT OF FISHERIES AND AQUACULTURE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION COURSE

Abstract. *Aquatic bioresources are a valuable component of the population's nutrition and they play a significant role in ensuring global food security. Unlike global tendencies, Ukraine has experienced a persistent decline in fisheries and aquaculture production over the past decades (2000-2022).*

The purpose of this study is to determine the impact of European integration on the Ukrainian fisheries and aquaculture sector and to summarise the key measures for effective fishing management in Ukraine. The methodological basis of this study included such methods of scientific cognition: monographic, dialectical, tabular, graphical, abstract and logical. Legislative and regulatory acts of Ukraine and the EU, scientific works of domestic and foreign scientists, as well as statistical indicators served as the primary sources of information during the research. The author used the data of the State Statistics Service of Ukraine, Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, EUROSTAT.

The main factors that slow down the development of the Ukrainian fishing industry have been summarised: high level of moral and physical depreciation of fixed assets; sectoral shadowing due to the lack of proper control and accountability for not submitting reports; problems with the supply of fish planting materials; negative anthropogenic and climatic impacts on aquatic ecosystems etc. Including Ukraine's aspirations for European integration, it is essential to consider the potential consequences of EU accession for the Ukrainian fisheries and aquaculture. The primary expected advantages include: de-shadowing, improving the quality of fish products, increasing funding, expanding export potential, modernising of outdated equipment, and gaining access to innovative technologies and practices in fish extraction and processing. The dynamic of foreign trade of fish and crustaceans of Ukraine with EU countries shows that, despite the small share of fish and crustaceans in the overall commodity structure with EU countries, exports of these items had a positive growth trend before the full-scale war. However, in 2022 fish and crustaceans exports to EU countries have decreased by more than one and a half times. To ensure effective management of the domestic fishing industry in the context of European integration, it is crucial to: bring the national legislation in line with the European one, including the implementation of more than 30 EU acts; digitalise and deregulate the industry, ensuring traceability of aquatic bioresources; implement sustainable fishing practices, including the development of organic aquaculture, etc.

Keywords: *fisheries; aquaculture; aquatic bioresources; food security; European integration.*

JEL Classification: Q01, Q22, F15.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Abstract. A vízi biológiai erőforrások a lakosság táplálkozásának értékes összetevői, és jelentős szerepet játszanak a globális élelmiszerbiztonság biztosításában. A globális tendenciákkal ellentétben Ukrajnában az elmúlt évtizedekben (2000-2022) a halászati és akvakultúra-termelés tartósan csökkent.

E tanulmány célja, hogy meghatározza az európai integráció hatását az ukrán halászati és akvakultúra-ágazatra, és összefoglalja a hatékony halászati gazdálkodás kulcsfontosságú intézkedéseit Ukrajnában. A tanulmány módszertani alapját következő módszerek képezték: monografikus, dialektikus, táblázatos, grafikus, absztrakt és logikai. A kutatás során elsődleges információforrásként Ukrajna és az EU törvényi és rendeleti aktusai, hazai és külföldi tudósok tudományos munkái, valamint statisztikai mutatók szolgáltak. A szerző felhasználta az Ukrán Állami Statisztikai Szolgálat, Ukrajna Agrárpolitikai és Élelmiszerügyi Minisztériuma, az EUROSTAT adatait.

Az ukrán halászati ágazat fejlődését lassító fő tényezők a következők: az tárgyi eszközök magas szintű erkölcsi és fizikai értékcsökkenése; a megfelelő ellenőrzés hiánya miatti ágazati árnyékolás és a jelentések benyújtásának elmulasztása miatti elszámoltathatóság; a haltelepítési anyagok ellátásával kapcsolatos problémák; a vízi ökoszisztémákra gyakorolt negatív antropogén és éghajlati hatások stb. Ukrajna európai integrációs törekvéseit is figyelembe véve alapvető fontosságú, hogy megvizsgáljuk az EU-csatlakozás lehetséges következményeit az ukrán halászatra és akvakultúrára nézve. Az elsődleges várható előnyök a következők: árnyékmentesítés, a haltermékek minőségének javítása, a finanszírozás növelése, az exportlehetőségek bővítése, az elavult berendezések korszerűsítése, valamint a halak kitermelésével és feldolgozásával kapcsolatos innovatív technológiákhoz és gyakorlatokhoz való hozzáférés. Ukrajna és az EU országai közötti hal- és rákfélék külkereskedelmének dinamikája azt mutatja, hogy annak ellenére, hogy a halak és rákfélék részesedése az EU országaival folytatott teljes áruszerkezetben csekély, e termékek kivitele a teljes körű háború előtt pozitív növekedési tendenciát mutatott. Azonban 2022-ben az uniós országokba irányuló hal- és rákfélék kivitele több mint másfélszeresére csökkent. A hazai halászati ágazat hatékony irányításának biztosítása érdekében az európai integráció összefüggésében elengedhetetlenül fontos: a nemzeti jogszabályok összhangba hozása az európai jogszabályokkal, beleértve a több mint 30 uniós jogszabály végrehajtását; az ágazat digitalizálása és deregulációja, a vízi biológiai erőforrások nyomon követhetőségének biztosítása; fenntartható halászati gyakorlatok bevezetése, beleértve az ökológiai akvakultúra fejlesztését stb.

Kulcsszavak: halászat, akvakultúra, vízi biológiai erőforrások, élelmiszerbiztonság, európai integráció.

Анотація. Водні біоресурси є цінним компонентом харчування населення та відіграють значну роль у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. На відміну від світових тенденцій, в Україні протягом останніх десятиліть (2000-2022 рр.) спостерігалось стійке зниження обсягів добування (вилову) у рибогосподарському секторі.

Метою дослідження є визначення впливу європейської інтеграції на український сектор рибальства та аквакультури, а також узагальнення ключових заходів для ефективного управління рибним господарством України. Методологічною основою дослідження стали такі методи наукового пізнання: монографічний, діалектичний, табличний, графічний та абстрактно-логічний. Основними джерелами інформації під час дослідження були законодавчі та нормативні акти України та ЄС, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також статистичні показники. Зокрема, використано дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також EUROSTAT.

У роботі узагальнено основні фактори, які гальмують розвиток української рибної галузі: високий рівень морального та фізичного зносу основних засобів; мінімізація галузі через брак належного контролю та відповідальності за неподання звітності; проблеми з постачанням рибопосадкового матеріалу; негативний антропогенний та кліматичний вплив на водні екосистеми тощо. З огляду на прагнення України до європейської інтеграції, важливо враховувати потенційні наслідки вступу до ЄС для українського сектору рибальства та аквакультури. Зокрема, до основних очікуваних переваг слід віднести: детінізацію галузі, покращення якості рибної продукції, збільшення фінансування, розширення експортного потенціалу, модернізацію застарілого обладнання та доступ до інноваційних технологій і

практик у сфері вилову та переробки риби. Динаміка зовнішньої торгівлі рибою та ракоподібними України з країнами ЄС свідчить, що, незважаючи на невелику частку цієї продукції в загальній товарній структурі з ЄС, експорт риби та ракоподібних демонстрував позитивну динаміку до початку повномасштабної війни. Однак у 2022 році експорт риби та ракоподібних до країн ЄС знизився більш ніж у півтора раза. Для забезпечення ефективного управління вітчизняною рибною галуззю в умовах європейської інтеграції необхідно: гармонізувати національне законодавство з європейським, включаючи впровадження понад 30 актів ЄС; цифровізувати та дерегулювати галузь, забезпечивши простежуваність водних біоресурсів; впровадити сталі практики рибальства, включаючи розвиток органічної аквакультури, тощо.

Ключові слова: рибальство, аквакультура, водні біоресурси; продовольча безпека; євроінтеграція.

Problem description. The global tendency demonstrates an increasing overall fish production volume, which grew 1.6 times from 1990 to 2020, reaching 178 million tonnes [1]. Concurrently, there is an increase in the share of the powerful agricultural sector – aquaculture – to 52% in 2022 [2], with its projected further increase to 55% by 2032. This way, the global aquaculture production in 2032 is expected to reach 111 million tonnes. However, the mentioned production during 2023-2032 will no longer have the same growth rate as during the previous decade, due to climate factors and the enhancement of increased sustainability of the sector. Simultaneously, a moderate increase in global per capita fish consumption is expected by 2032, reaching 21.2 kg or 4% higher than the baseline indicator (2020-2022) [3]. Overall, the fishing industry produces 17% of the animal protein for human consumption [4]. Additionally, a gradual increase in fish trade is forecasted globally, with the largest importers remaining the EU, the USA and China [3]. It is noteworthy that the development of aquaculture in the EU is shaped with consideration of the goals of decarbonisation, biodiversity conservation and the transition to more sustainable food systems. Despite significant potential, Ukraine shows a trend of declining aquatic bioresource extraction volumes.

Literature review. According to forecasts, global aquaculture production will increase to 129 million tonnes by 2050 that will correspond to the food needs of the planet's growing population [5]. In Ukraine, the fishing industry is a vital component of the national economy, a source of food security and a supplier of raw materials for other economic sectors. Research on leveraging the potential of the aquaculture sector to ensure food security is relevant [6]. In the research of Ozhohanych, T. et al [7], a SWOT analysis of Ukraine's aquaculture sector was conducted, and the prospects for its development within the circular economy were examined. The research by Melnyshenko, S. and Bogadorova, L. [8] is dedicated to identifying the main trends in the extraction, import, and export of aquatic bioresources, as well as identifying key issues that hinder the development of the domestic fishing industry. Despite significant fishery potential, the sector has experienced a decline over recent decades, leading to a dependence on fish and fish product imports, underscoring the necessity for accelerated sector reforms. Choosing the European vector, Ukraine's fishing industry faces the challenge of harmonising its domestic regulatory framework with EU requirements and

fulfilling the conditions of Chapter 13 (Fisheries). In preparation for EU accession, the fisheries and aquaculture sector requires an assessment of potential negative consequences and advantages of European integration.

Goals of the article are: to outline the main tendencies in fishing industry management in Ukraine and the EU, to determine the impact of European integration on Ukraine's fisheries and aquaculture sector, and to generalise the key measures for effective fishing management, taking into account Ukraine's course toward European integration.

Results and discussions. Ukraine, despite having significant fisheries potential and favourable conditions (due to the extensive system of internal water bodies, the population of Ukraine can access the most valuable product – live fish, while the majority of fish imported into Ukraine is frozen), cannot boast of substantial achievements in this sector. There is a noted decrease in the catch of aquatic bioresources, with the volume declining tenfold from 2000 to 2023, reaching 35.5 thousand tonnes (Figure 1). It is worth noting that in 1990, the catch of fish and other aquatic living resources exceeded 1 million tonnes, which exceeded the 2023 indicator by 28 times.

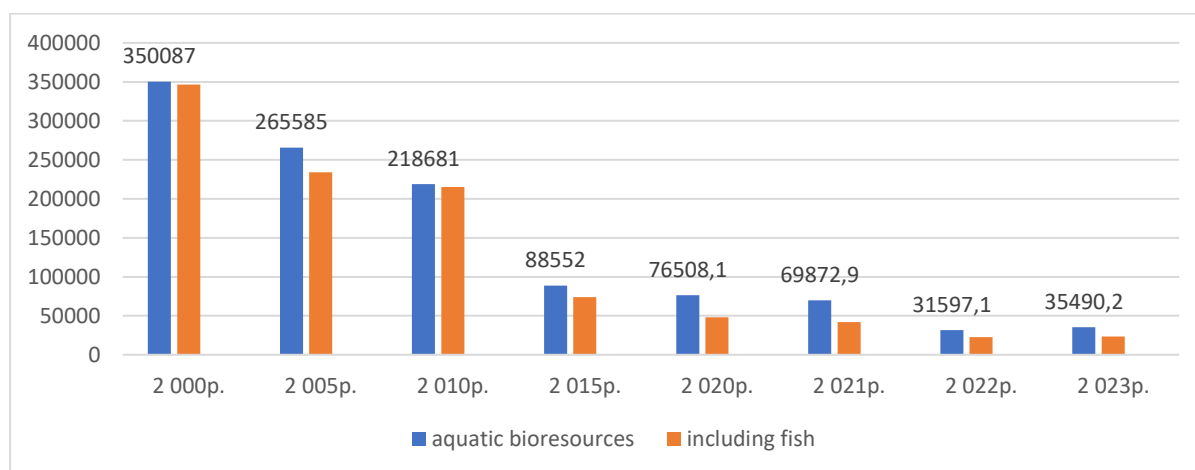


Figure 1. Extraction of aquatic bioresources in Ukraine, tonnes.

Source: created by the author based on the data [9].

It is noteworthy that the average price of extracted aquatic bioresources in 2023 increased to 32.7 thousand UAH (775 EUR) per tonne, which is 19% higher than in 2022 and two times more than the price in 2021. However, it is significantly lower than in the EU, where in 2022 the cost of a tonne of aquaculture products was 4.5 thousand EUR [10].

Additionally, the average annual consumption rate of aquatic bioresources and products derived from them globally is 1.5 times higher than the corresponding rate in Ukraine, which in 2023 was approximately 13 kg per person. At the same time, it is important to note the positive trend of moderate growth in fish consumption by Ukrainians from 2015 to 2023, during which the mentioned rate increased by one and a half times. It is worth noting that the physiologically justified norm for the consumption

of fish and seafood of animal origin is 20 kg per person per year [6]. However, due to low purchasing power, Ukrainians substitute this commodity position with cheaper products, including chicken. Considering the recommended fish consumption norms for a country with a population of 30 million, a demand for fish and other aquatic living resources should be 600 thousand tonnes.

Contrary to global trends, in Ukraine, the share of aquaculture in 2021 was only 27% [11], which is significantly less than the share of industrial fishing. According to data from the State Agency of Ukraine for the Development of Recreation, Fisheries and Food Programs (State Fisheries Agency), 15.3 thousand tons of aquaculture were produced in 2023, 71% of which are silver carp and common carp. The largest producers of aquaculture were Cherkasy (2.7 thousand tonnes), Khmelnytsky (1.5 thousand tonnes) and L'viv (1.2 thousand tonnes) regions. In 2023, approximately 3,5 thousand legal and physical entities of aquaculture were registered, among which only 53% reported their activities, making it impossible to conduct a comprehensive assessment of the aquaculture sector, including the impact of military actions.

Foreign trade relations of Ukraine with the EU

The reduction in the catching of aquatic bioresources complicates the supply of fish products to the domestic market and increases the country's import dependence. During recent years, the share of imported aquatic bioresources and products derived from them has been over 80%, and after the full-scale invasion, this figure approached 90%. So, in 2023, with an estimated fish and fish product consumption fund in Ukraine of 380 thousand tonnes [11], the share of national fish products was only 10%. At the same time, the export of aquatic bioresources and products derived from them in 2023 decreased by almost half compared to 2021, when the domestic industry exported 12.7 thousand tonnes¹. In 2023, the export of fish, fish products and other aquatic bioresources in monetary terms decreased to 31 million USD. Ukraine exported the most to Moldova, Lithuania, Germany and Georgia. At the same time, fish, fish products and other aquatic bioresources were imported into Ukraine worth 932 million USD, with the main supplies traditionally coming from Norway, Iceland and Estonia. The current positions of commodity imports in the structure of satisfying consumer demand in the domestic fish and fish product market of Ukraine indicate a high level of import dependence (in 2023, the negative trade balance in fisheries exceeded more than 900 million USD), reflecting the low competitiveness of goods in the global market. This underscores the necessity of developing the industry and increasing the domestic export potential. It is worth noting that in the pre-war year of 2021, Ukraine's exports and imports of fish and crustaceans with EU countries amounted to 36 million USD and 107 million USD, respectively, forming 63.2% and 12.2% of the total structure of fish and crustacean exports and imports. Despite the small share of fish and crustaceans in the overall commodity structure of trade with EU countries, it should be noted that before the full-scale war, the export of this category showed a positive growth trend (Table 1).

¹ In 1992-1995 exports of fish products in Ukraine was on the same level as import, but since 1997 stated to rapidly decrease.

Table 1. Foreign trade of fish and crustacea of Ukraine with EU (thsd. USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Exports	23,709.9	25,894.7	35,547.0	21,988.7	15,421.2
Imports	117,425.6	115,035.0	107,218.2	84,229.2	99,682.3
Balance	-93,715.7	-89,140.3	-71,671.2	-62,240.4	-84,261.1

Source: Own calculations based on [12].

As we can see from the table, after beginning of the full-scale war in 2022, Ukrainian exports of fish and crustaceans to EU countries decreased by 1.6 times, which overall corresponds to the trends in foreign trade for the mentioned commodity category. Simultaneously, the import of fish and crustaceans from EU countries decreased by 21%, which is explained by logistical difficulties and the non-inclusion of fish in the list of critical import goods. In 2024, for the first time under the conditions of Russia's full-scale aggression on the territory of Ukraine, it was possible to ensure the growth of both exports and imports of fish products with EU countries, facilitated by the establishment of efficient logistics routes.

During the past decades, there has been a trend of increasing imports of aquatic bioresources and products derived from them in Europe – to 11 million tonnes. It is important for Ukraine to consider these trends and stimulate the export potential of the industry. Moreover, Ukrainian producers view the EU market as the most prioritised for fish product exports, as evidenced by a survey conducted by the State Fisheries Agency (Figure 2).

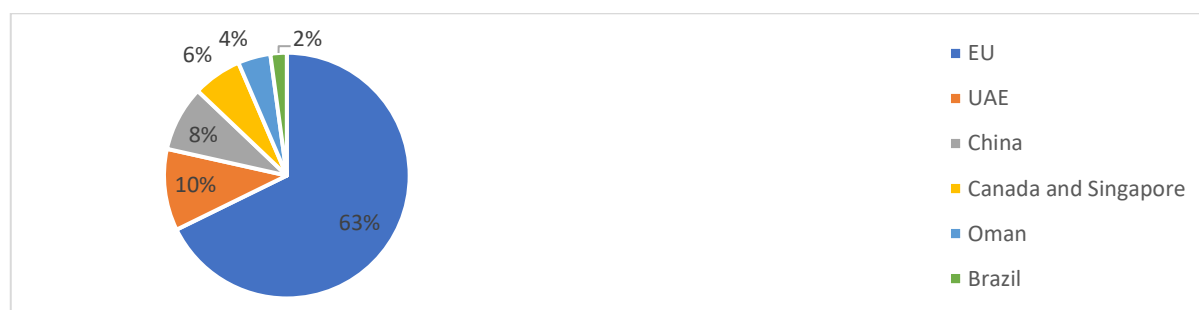


Figure 2. Survey Results on the Expectations of Ukrainian Fisheries for the Opening of International Markets, 2023

Source: created by the author based on [13].

So, to identify the benchmarks for future changes, let us summarise the main factors that slow down the development of the fishing industry in Ukraine: outdated methods and ineffective management and control; bureaucratisation and complexity in obtaining permits; illegal, unreported and unregulated fishing (IUU-fishing)²; corruption; monopolisation; tax evasion; limited sales markets both within Ukraine and abroad; high import dependency of the sector. It is important to note that more than half of the aquatic resources catch remains in the shadow, resulting in

² According to expert estimates, the budget losses from IUU fishing amount to 850 million UAH. Besides, the losses from shadowed aquaculture are 250 million UAH [11].

significant budget losses. The high level of sector shadowing is caused by the lack of proper control and accountability for non-reporting, business mistrust towards government authorities and significant production costs, including substantial tax burdens. Also, there are other several typical challenges of the sector, as a high level of moral and physical depreciation of fixed assets; low reproduction rates of most aquatic bioresource species³ (quantity of fish planting materials produced in aquaculture in Ukraine decreased more than four times – to 76 million specimens, from 2017 to 2022)⁴; negative anthropogenic (hydro construction, pollution, coastal strips degradation) and climatic impacts on aquatic ecosystems; a lack of a full-cycle traceability system – from the extraction of aquatic bioresources to the sale of products derived from them; absence of a comprehensive statistical database and sector characteristics; complicated procedure for obtaining water bodies for lease and problems with leasing hydraulic structures and water bodies as integrated property complexes; lack of state support for the sector's breeding practices and issues with the supply of fish planting material⁵ [14]; significant energy costs; the negative consequences of military activities. The last point significantly strengthens all previous issues, at the same time, adding new challenges. In particular, during the two years of full-scale war, the damages to aquaculture and fisheries are estimated at approximately 35 million USD [15]. The most severely affected is industrial fishing, due to mining, shelling, occupation of territories, prohibition of fishing in front-line zones, and the blockage of fisheries activities in the Black Sea and Sea of Azov.

Fishery activities in the EU

Sustainable management of fisheries and conservation of fish stocks in the EU is regulated by the Common Fisheries Policy (CFP), which, having separated from the Common Agricultural Policy (CAP) at one point, has established itself as a distinct framework. Responsible and sustainable fisheries management in the EU involves setting fishing quotas, control and inspecting fishing activities, implementing fisheries support programs, combating IUU fishing, by prohibiting access to the EU market for uncertified fishery products and publishing lists of IUU vessels. It is worth noting that the EU supports international cooperation with other countries to scale up efforts in combating IUU fishing.

Aquaculture is an important component of the Blue Economy Strategy and appropriate to the initiatives of the European Green Deal (EGD) due to its low carbon footprint. Considering the EU's small share in global aquaculture production, which was less than 2% in 2018 [16], and the necessity to implement sustainable practices, the EU

³ At the end of 2024, the government made a decision to support freshwater fish producers in de-occupied and conflict-affected territories, providing for compensation of up to 30% of expenses for the purchase and cultivation of fish seed stock.

⁴ It is important noting that every hryvnia invested in the reproduction of aquatic bioresources can yield a return of up to 9 UAH [14].

⁵ Currently, Ukraine faces a significant challenge in the production of fish planting material. In the Odessa region, due to the absence of a complete aquaculture cycle, there are frequent instances where the obtained planting material is of low quality. Furthermore, there is a risk of spreading diseases, weeds, and undesirable invasive species with the fish stock [6].



Council approved conclusions and recommendations for new strategic guidelines for promoting more sustainable and competitive aquaculture for the period 2021-2030, that were developed with public engagement. The production dynamics of aquaculture in the EU from 2018 to 2023 demonstrated stability, except for 2020, when a significant decline was recorded in Spain due to the COVID-19 pandemic. In 2023, EU aquaculture production exceeded more than 1 million tonnes in live weight, or 4.6 billion EUR in value. It is noteworthy that approximately 70% of EU aquaculture production is provided by four countries: Spain, France, Italy, and Greece, with Spain traditionally leading (Table 2).

Table 2 - Aquaculture production in EU, (thsd. tonnes).

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2022, %
EU – 27 countries	1133	1120	799	1124	1084	-	93.2
Greece	132	129	131	144	141	141	100.3
Spain	319	307	138	277	273	243	89.1
France	188	194	191	194	184	187	101.4
Italy	143	133	123	146	130	130	99.6

Source: Own calculations based on the data [10].

It indicates the possibility for expansion of the list of aquaculture-producing countries within the EU and corresponding prospects for Ukraine. It is worth looking into the rules for aquaculture producers in the EU, within which significant attention is given to sustainable management and proper conditions for animal care (Figure 3).

In 2023, within the framework of the CFP, the European Commission (EC) presented a series of measures aimed at enhancing the sustainability of fisheries and aquaculture, among which significant attention was given to addressing energy challenges and preserving marine ecosystems [18]. According to the EC's summaries, industry in the EU is showing improved sustainability indicators. However, in the near future, efforts should be focused on reducing the energy dependency of the fisheries and aquaculture sector on traditional fuel sources [19].

Such approach will contribute to achieving the goals of the EGD of climate neutrality and increasing resilience to fluctuations in energy commodity prices. Additionally, there is a focus on initiatives for reducing the EU's excessive dependence on imported fisheries and aquaculture products. At the same time, there is an established potential of developing organic aquaculture with appropriate labelling or certification for such products [20]. Furthermore, it is advised to promote innovative solutions in aquaculture, such as utilising aquaculture bio-waste for biogas production or as fertiliser, water recirculation or reuse; implementing integrated multi-trophic aquaculture (IMTA)⁶ and aquaponics (symbiosis of aquaculture and hydroponics)⁷ [21] etc.

⁶ In IMTA residues of feeds and wastes from one species become food for others.

⁷ It is important to note that the Ukrainian company "AQUAFARM" is already implementing innovative methods combining aquaculture and hydroponics, utilizing water enriched with organic fertilizers after fish cultivation for growing agricultural crops.

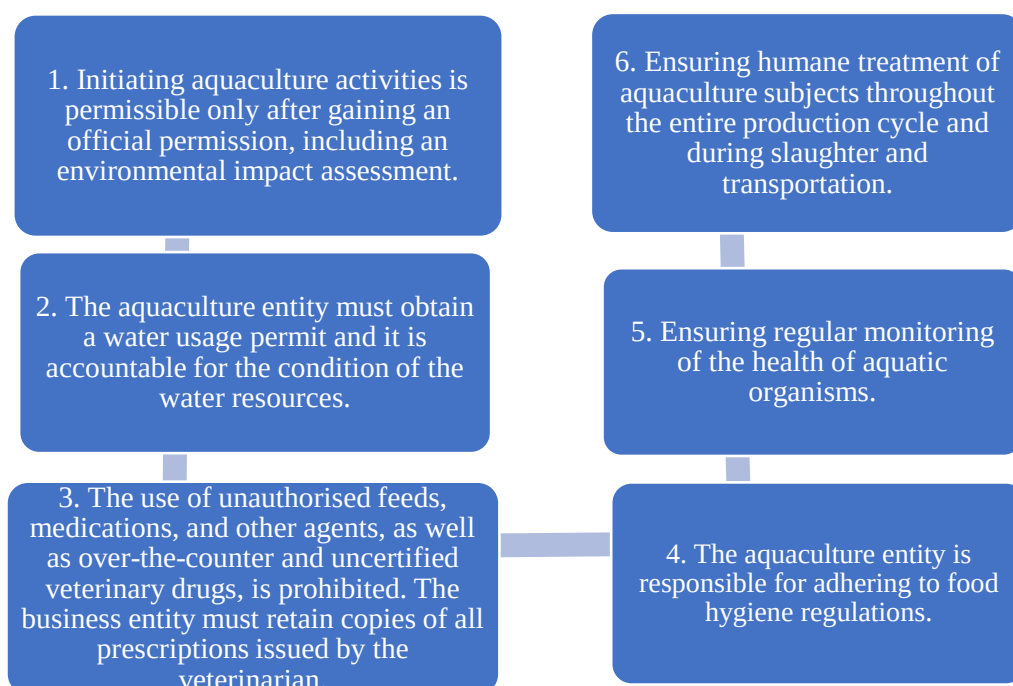


Figure 3. Rules for aquaculture entities in the EU.

Source: created by the author based on [17].

Such approach will contribute to achieving the goals of the EGD of climate neutrality and increasing resilience to fluctuations in energy commodity prices. Additionally, there is a focus on initiatives for reducing the EU's excessive dependence on imported fisheries and aquaculture products. At the same time, there is an established potential of developing organic aquaculture with appropriate labelling or certification for such products [20]. Furthermore, it is advised to promote innovative solutions in aquaculture, such as utilising aquaculture bio-waste for biogas production or as fertiliser, water recirculation or reuse; implementing integrated multi-trophic aquaculture (IMTA)⁶ and aquaponics (symbiosis of aquaculture and hydroponics)⁷ [21] etc.

It is worth noting the substantial financial support provided to the sector of fisheries and aquaculture in the EU. Particularly, the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (EMFAF) has been created, which, alongside the CFP, supports the EU's marine policy and international ocean governance. The budget of EMFAF for the period 2021-2027 exceeds 6 billion euros, nearly 90% of which is allocated through national programs. It is noteworthy that over the previous seven years (2014-2020), the European Maritime and Fisheries Fund (EMFF) operated with a budget of 5.6 billion euros, with over 46% directed towards sustainable fisheries and aquaculture [22]. Besides, EMFF supported initiatives aimed at restoring fish stocks, diversifying fisheries activities, and decarbonising the sector etc. It should be noted that according to

⁶ In IMTA residues of feeds and wastes from one species become food for others.

⁷ It is important to note that the Ukrainian company "AQUAFARM" is already implementing innovative methods combining aquaculture and hydroponics, utilizing water enriched with organic fertilizers after fish cultivation for growing agricultural crops.



the European Court of Auditors report, the EU's aquaculture sector, despite substantial funding (EMFF allocated 1.2 billion euros during 2014-2020 and EMFAF allocated 1 billion euros during 2021-2027), does not have expected results and requires improvement in monitoring and assessing the sustainability of the sector [23]. This underscores the importance of forming future payments relying on final outcomes.

Moreover, EU countries are developing and implementing local state support programs in aquaculture. Particularly, in Latvia, compensation is provided for losses due to predatory birds or animals and ecological payments to maintain specified fish productivity and reduce the contamination of water resources by fish feed [24].

Also, one of the directions for supporting the development of aquaculture could be the creation of a corresponding fund, similar to those that exist in the EU and other countries worldwide. For example, in Norway, 80% of the funds generated from auctions for aquaculture activities are accumulated in a development fund [25], with future redistribution of them for the replenishment of fish, procurement of modern refrigeration and other equipment, and the advancement of scientific activities etc.

Integration of the fishing industry of Ukraine into the EU legal framework

Despite the challenges posed by the ongoing war, Ukraine continues to move unhesitatingly towards EU membership. In June 2022, in particular, Ukraine was granted candidate status for EU accession and, by the end of June 2024, the first Intergovernmental Conference between Ukraine and the EU took place in Luxembourg, marking the official start of the negotiation process for Ukraine's membership in the European Union. By choosing the European direction, Ukraine's fisheries and aquaculture sector has primarily faced the challenge of harmonising its national sectoral regulatory framework with EU requirements and fulfilling the conditions of Chapter 13 (Fisheries). Currently, the reform of Ukraine's fishing industry is ongoing. This way, developed in line with European requirements and adopted in 2023, the Law of Ukraine No. 2989-IX "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on improving state regulation in fisheries, conservation and rational use of aquatic bioresources and aquaculture", which involves the establishment and launch of the Unified State electronic management system (e-Fish), implementation of auction trading for industrial fishing rights within the "Prozorro.Sale" system, simplification of permit acquisition procedures, minimisation of corruption risks etc.

Auctions initiated in 2023 for the sale of rights to enter into agreements for special use of aquatic bioresources in fisheries water bodies have demonstrated effectiveness in a way that, in 2023, industrial catch made up 24.5 thousand tonnes, contributing over 100 million UAH to the budget [11], which is 7.6 times higher than in 2022. In 2023, the largest contributions to local budgets came from producers in Cherkasy, Kirovograd and Odessa regions, totalling 73.8 million UAH, unlike Kherson and Zaporizhzhia regions, where the revenue inflows decreased to record-low levels, due to the Kakhovka dam disaster.

In 2023, the EC rated Ukraine's compliance level with Chapter 13 (Fisheries) of EU standards at 2 out of 5 points, that indicate the need for further adaptation of national legislation to align with the European legal framework, including the principles of the CFP and the EGD. Currently, 705 EU legal acts have been analysed, with 662 not

requiring implementation and 34 needing implementation [11]. The screening of domestic legislation showed some progress that was reached in fisheries and aquaculture through the adoption of legislation aligned with the EU acquis⁸ and the development and adoption of the Strategy for the Development of the Fisheries Sector of Ukraine for the period until 2030 (the Strategy) and the operational plan of measures for its implementation for 2023-2025 [14]. There is need to implement EU Regulations No 708/2007, 1026/2012, 2019/1241 etc.

According to the EC's conclusions, further reform of the sector in Ukraine should focus on such several areas as ensuring the implementation of measures outlined in the national sectoral Strategy; accelerating the harmonisation of legislation and focusing on combating IUU fishing; establishing a fisheries monitoring agency; accelerating fishing monitoring; improving the system for collecting and updating statistical data; minimising the environmental impact of fishing and aquaculture [26] etc.

According to the State Fisheries Agency's plans for 2024-2025, there are planned the implementation of e-contracts, e-permits, e-magazines, an inspectorate system (the system of GPS monitoring of inspectors' work and video recording of violations); a traceability system for aquatic bioresources and products derived from them [11], that aim to reduce IUU fishing and corruption risks significantly, and also simplify the process of obtaining permits. Currently, the e-contracts and e-permits systems are already operational, ensuring transparency at all stages of interaction and significantly simplifying the procedure for obtaining permit documents. In June 2024, the Verkhovna Rada of Ukraine passed in the first reading a draft law to ensure traceability of aquatic bioresources (No. 9545), the implementation of which will promote the establishment of an electronic traceability system. At the same time, new opportunities for exporting domestic fishery products will emerge.

According to the conclusions of EC published at the end of October 2024 [27], the fisheries and aquaculture sector demonstrates a certain level of preparedness. The EC highlighted the successful implementation of last year's recommendations: an electronic management system has been established, and relevant legislation has been adopted in line with the EU acquis. It is expected that in 2025, modernization and harmonization of the e-Fish electronic system with similar European registers will continue, along with aligning national legislation on data collection, management, and utilization, monitoring of aquatic bioresources, and the inspection system with the EU acquis. At the same time, it is essential to facilitate the creation of a dedicated oversight body to combat IUU fishing. These conclusions should serve as a guide for Ukraine, and their implementation will facilitate adapting the management system of the fisheries sector to the EU acquis.

Consequences of European integration for Ukraine's fishing industry

Summarising the points above, it should be noted that the main *advantages* of European integration for Ukraine's sector of fisheries and aquaculture include: de-shadowing; implementation of traceability mechanisms for aquatic bioresources and products derived from them; improvement of fish product quality in accordance with

⁸ In April 2023, Ukraine prepared a national plan for full alignment with the EU acquis in the fishing industry, with responsibility for implementation resting with the State Fisheries Agency of Ukraine.



European standards; possibility of gaining EU funding for modernising outdated equipment and developing the fisheries sector; enhancement of export potential; creation of a favourable investment climate; access to innovative technologies and practices in fish harvesting and processing (with a focus on energy conservation); improvement of maritime safety through increased control and supervision; formation of a climate-neutral fisheries and aquaculture sector; improvement of the ecological state of water bodies. *The challenges* of Ukraine's fishing industry facing the path to EU accession include: significant costs for adaptation, implementation of European norms and standards, and modernisation of production and product quality improvement; compliance with stricter EU norms and rules, including the CFP, which may complicate business operations, with small and medium-sized producers potentially being the most vulnerable; quota reductions⁹; the need to establish collective responsibility among exporters; dependence of the domestic fisheries sector on the situation in the European market. Considering the current state of the sector, European integration can become a powerful driver for the development of Ukraine's national fishing industry.

Conclusions and prospects for further research. The current state of the fishing industry in Ukraine is characterised by disconsolate indicators, in particular, over recent decades, there has been a chronic decline in the catch of aquatic bioresources in natural water bodies and in the volume of fish farming in aquaculture, highlighting the necessity for accelerated industry reform. Particularly, over the past decades, the extraction of aquatic bioresources in Ukraine has decreased to 35.5 thousand tonnes, which is ten times lower than the figures from 2000 and 28 times lower than those from 1990. Considering global tendencies in fishing industry and Ukraine's significant potential, it is crucial, during extensive Russian invasion, not only to maintain the current productivity levels of fisheries and aquaculture but also to ensure effective management, diversify production structures, and create conditions for expanding industry capabilities in line with European integration requirements. Therefore, on the path to full membership in the European Union, synchronising domestic fisheries legislation with European standards should continue, including the principles of the CFP and the EGD, which require the implementation of more than 30 EU acts, and reforming national fisheries policies accordingly.

Considering the European integration benefits, it has been established that the primary advantages for the domestic sector include facilitating the acceleration of European initiatives, accessing special EU financial programs, modernising key fisheries assets, expanding export potential, and transitioning to sustainable management practices within the industry. Converting these benefits into practical achievements can serve as a powerful stimulus for the development of the fisheries sector and the adoption of ecologically-oriented and resource-efficient methods in aquaculture.

⁹ Ukraine should consider the widespread practice, after the EU accession, of changing the quota system [28], where the quota for fishing rights belonging to a new member state becomes part of the EU's overall quota, subsequently redistributed among member states. It is possible that it could pose a challenge for Ukraine on its path towards European integration.

To ensure effective management of the domestic fishing industry in line with the European integration course, several measures should be implemented. These measures include improving documentation system through digitalisation, de-shadowing, combating IUU fishing through the identification and prohibition of IUU products, decarbonising, modernising monitoring and remote control systems for fishing activities, and conducting a comprehensive inventory of water bodies with subsequent creation of an open database for making effective management decisions, including those that are outlined in the sectoral Strategy. The development of the aquaculture sector in Ukraine requires the implementation of several measures such as: allocating funding for updating infrastructure and restoring property damaged due to Russian aggression; identifying and considering the potential use of water bodies suitable for aquaculture and mariculture purposes, particularly in southern regions following de-occupation and demining efforts; ensuring legislative regulation of integrated use of water bodies (land plots and water object) and hydraulic structures for aquaculture purposes; promoting the establishment and functioning of aquaculture producer associations and the fund of development of fisheries and aquaculture; promoting the growth of export potential for the most promising aquaculture products (such as zander, sturgeon and crustaceans); implementing innovative energy- and water-saving aquaculture technologies and developing organic aquaculture; popularising innovative aquaculture technologies and practices among agricultural producers etc. The prospects for further research involve a study of the European experience of effective fishing management.

References

1. State Agency of Ukraine for the Development of Recreation, Fisheries and Food Programs (2022). New trends in the fishing sector of the European economy. URL: https://kv.darg.gov.ua/_novi_trendi_u_0_0_0_3065_1.html?search=%ED%EE%E2%B3%20%F2%F0%E5%ED%E4%E8 (last accessed: 16 December 2024)
2. Golovnya, V. (2024). Fishery industry is actively adapting to European norms and standards. URL: <https://agrorreview.com/content/rybna-galuz-aktyvno-adaptuyetsya-do-yevropejskyh-norm-i-standartiv/> (last accessed: 07 November 2024).
3. OECD/FAO (2023). OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032, OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/08801ab7-en.
4. FAO (2020). The state of world fisheries and aquaculture. Rome: FAO. URL: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca9229en> (last accessed: 08 October 2024).
5. Boyd, C.E., McNevin, A.A. & Davis, R.P. (2022). The contribution of fisheries and aquaculture to the global protein supply. *Food Sec.* 14, 805–827. doi: 10.1007/s12571-021-01246-9.
6. Ermakova, O., Rubel, O., Bushuev, S. and Kupinets, L. (2022). Program measures to use the potential of the aquaculture (fishery) sector to ensure food security. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf (last accessed: 25 October 2024).
7. Ozhohanych, T. et al (2023). Circular economy: the future of aquaculture sector in Ukraine. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1126 012008. doi: 10.1088/1755-1315/1126/1/012008.

¹⁰ The initial steps towards establishing an appropriate fund in Ukraine have already been taken. In 2024, amendments were made to the Budget Code of Ukraine [29], providing for the establishment of a special fund, financed by proceeds from auctions for the sale of rights to conclude agreements for the special use of aquatic bioresources in fishery water bodies through electronic trading. The funds from this fund will be allocated for fish stocking.



8. Melnyshenko, S. Bogadorova, L. (2023). Fisheries of Ukraine: trends, problems and solutions. *Taurian Scientific Herald*. № 133. p. 362-367. doi:10.32782/2226-0099.2023.133.48
9. State Statistics Service of Ukraine (2024). Table Extraction of aquatic bioresources 2019-2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rg/rg_u/arh_dvbr_reg_u.html (last accessed: 15 October 2024).
10. Eurostat (2025). Table Aquaculture production in tonnes and value. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tag00075/default/table?lang=en&category=t_fish (last accessed: 28 February 2025).
11. State Agency of Ukraine for the Development of Recreation, Fisheries and Food Programs (2024). Fisheries reform. URL: https://darg.gov.ua/files/26/04_23_reforma.pdf (last accessed: 28 October 2024).
12. State Statistics Service of Ukraine (2024). Table Commodity pattern of foreign trade of Ukraine with EU 2000-2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/arh_tsztt_es_2024_u.html (last accessed: 28 December 2024).
13. Agroportal (2023). Ukrainian fisheries are waiting for the opening of the EU market. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/ukrajinski-ribni-gospodarstva-ochikuyut-na-vidkrittia-rinku-yes> (last accessed: 30 October 2024).
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). Order “On the approval of the Strategy for the Development of the Fisheries Sector of Ukraine for the period until 2030 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2023-2025” of May 2, 2023, No. 402-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2023-%D1%80#Text> (last accessed: 03 March 2025).
15. Neyter R., Zorya S. and Muliar, O. (2024). Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. KSE Agrocenter. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (last accessed: 28 October 2024).
16. European Commission (2021). European Green Deal: Commission adopts strategic guidelines for sustainable and competitive EU aquaculture. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1554 (last accessed: 20 December 2024).
17. European Union (2021). New Strategic Vision for Sustainable Aquaculture Production and Consumption in the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e8bd0eb1-093a-11ec-b5d3-01aa75ed71a1/language-en> (last accessed: 25 December 2024).
18. European Commission (2023): Common fisheries policy (CFP) URL: https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/policy/common-fisheries-policy-cfp_en (last accessed: 10 December 2024).
19. European Commission (2024). Sustainable fishing in the EU: state of play and orientations for 2025. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10679-2024-INIT/en/pdf> (last accessed: 28 October 2024).
20. Alice Antoine-Grégoire (2022). Rat billigt Schlussfolgerungen zu neuen strategischen Leitlinien für eine nachhaltigere, widerstandsfähigere und wettbewerbsfähigere Aquakultur. URL: <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2022/07/18/council-approves-conclusions-on-the-new-aquaculture-strategic-guidelines-for-a-more-sustainable-resilient-and-competitive-aquaculture-sector/> (last accessed: 02 December 2024).
21. Council of the European Union (2022). Schlussfolgerungen des rates zu neuen strategischen leitlinien für die aquakultur in der eu. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11496-2022-INIT/de/pdf> (last accessed: 28 October 2024).
22. European Commission (2020). European Union support. URL: https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/facts-and-figures/facts-and-figures-common-fisheries-policy/european-union-support_en (last accessed: 28 November 2024).
23. European Union (2023). EU aquaculture policy. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-25/SR-2023-25_EN.pdf (last accessed: 08 December 2024).



24. Raivis Apsitis (2021). Support for fish farmers: what the state and science can do for a promising industry. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/special-projects/podderzhka-rybovodov-chtogosudarstvo-i-nauka-mogut-sdelat-dlya-perspektivnoi-otrasli> (last accessed: 28 December 2024).
25. BRDO (2024). Development of aquaculture in Ukraine. URL: <https://brdo.com.ua/news/rozvytok-akvakultury-v-ukrayini-navishho-derzhavi-zaprovadzhuvaty-fond-rozvytku-rybnogo-gospodarstva/> (last accessed: 28 January 2025).
26. European Commission (2023). Commission staff working document Ukraine. 2023. Report. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (last accessed: 23 December 2024).
27. European Commission (2024). Ukraine 2024 Report. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf (last accessed: 27 December 2024).
28. Fesenko O. (2013). Ukraine's European integration in the fisheries and aquaculture sector: possible options, threats and benefits. URL: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V133-22.pdf> (last accessed: 27 February 2025).
29. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Law “On Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Restoration of Medium-Term Budget Planning at the Local Level and Bringing Its Certain Provisions in Line with the Laws of Ukraine” of September 18, 2024, No. 3979-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3979-20?lang=en#Text> (last accessed: 11 December 2024).
30. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). Resolution “On Approval of the National Economic Strategy for the Period up to 2030” of March 3, 2021, No. 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2023-%D1%80#Text> (last accessed: 02 March 2025).

Отримано:	04.01.2025	Beérkezett:	2025.01.04	Received:	04.01.2025
Прийнято до друку:	04.03.2025	Elfogadva:	2025.03.04	Accepted:	04.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-105-115

UDC 336.011: 658.14

Svitlana ZAIKA

PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0001-8132-7643](https://orcid.org/0000-0001-8132-7643)

Scopus Author ID: [57215047458](https://orcid.org/57215047458)

e-mail: zaika.svitlana1975@gmail.com

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGERIAL DIAGNOSTICS AND EXPERT ANALYTICS IN CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. In today's environment, businesses are forced to respond quickly to numerous external and internal factors that affect their operations. Management diagnostics and expert analytics play an important role in the management process, providing managers with the necessary information to make informed decisions and assess the prospects of the enterprise. However, the absence of a clear methodological basis and differentiation of these approaches complicates their effective use in enterprise management.

The article examines the conceptual foundations and methodological approaches to management diagnostics and expert analytics as tools for effective enterprise management. Management diagnostics is defined as a systematic process of research and evaluation of enterprise functioning aimed at analyzing economic, financial and organizational indicators, which is based on the study of actual performance results, internal and external factors of influence, as well as other relevant information with a view to identifying problems, determining reserves for improvement, assessing the effectiveness of management decisions and formulating recommendations for the future development of an enterprise. Instead, expert analytics is focused on long-term forecasting, analyzing the relationships between internal and external factors, and forming the basis for strategic decisions. The article highlights the main differences between these approaches in terms of such characteristics as purpose, objectives, methods, subject and object of research, as well as the results of their application. Management diagnostics is aimed at analyzing current processes and effectively solving operational problems, while expert analytics forms the information basis for long-term decision-making, taking into account macroeconomic and industry changes.

Particular attention is paid to the complementarity of these approaches in modern management, which allows creating a holistic analysis system aimed at maintaining the efficiency of the enterprise in the short and long term. It is established that the integration of management diagnostics and expert analytics allows managers to get a clear picture of the state of the enterprise, potential threats and opportunities for development.

Keywords: management diagnostics, expert analytics, analysis, diagnostic methods, economic research, management decisions.

JEL Classification: M10, M21, C80, D22



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Absztrakt. A mai környezetben a vállalkozások kénytelenek gyorsan reagálni a működésüket befolyásoló számos külső és belső tényezőre. A menedzsmentdiagnosztika és a szakértői analitika fontos szerepet játszik a menedzsmentfolyamatban, mivel a vezetők rendelkezésére bocsátja a megalapozott döntések meghozatalához és a vállalkozás kilátásainak értékeléséhez szükséges információkat. Azonban a megközelítések világos módszertani alapjának és megkülönböztetésének hiánya megnehezíti hatékony alkalmazásukat a vállalatirányításban.

A cikk a menedzsmentdiagnosztika és a szakértői analitika mint a hatékony vállalatirányítás eszközeinek fogalmi alapjait és módszertani megközelítéseit vizsgálja. A menedzsmentdiagnosztika a vállalkozás működésének szisztematikus kutatási és értékelési folyamata, amelynek célja a gazdasági, pénzügyi és szervezeti mutatók elemzése, amely a tényleges teljesítményeredmények, a belső és külső befolyásoló tényezők, valamint más releváns információk tanulmányozásán alapul a problémák azonosítása, a fejlesztési tartalékok meghatározása, a vezetői döntések hatékonyságának értékelése és a vállalkozás jövőbeli fejlődésére vonatkozó ajánlások megfogalmazása céljából. A szakértői analitika ehelyett a hosszú távú előrejelzésre, a belső és külső tényezők közötti kapcsolatok elemzésére, valamint a stratégiai döntések megalapozására összpontosít. A cikk rávilágít az e megközelítések közötti főbb különbségekre az olyan jellemzők tekintetében, mint a cél, a célkitűzések, a módszerek, a kutatás tárgya és tárgya, valamint alkalmazásuk eredményei. A menedzsmentdiagnosztika a jelenlegi folyamatok elemzésére és a működési problémák hatékony megoldására irányul, míg a szakértői analitika a hosszú távú döntéshozatal információs alapját képezi, figyelembe véve a makrogazdasági és iparági változásokat.

Különös figyelm van fordítva e megközelítések egymást kiegészítő jellegére a modern menedzsmentben, ami lehetővé teszi egy holisztikus elemzési rendszer létrehozását, amelynek célja a vállalkozás hatékonyságának fenntartása rövid és hosszú távon. Megállapítást nyer, hogy a menedzsmentdiagnosztika és a szakértői analitika integrációja lehetővé teszi a vezetők számára, hogy világos képet kapjanak a vállalkozás állapotáról, a potenciális veszélyekről és a fejlesztési lehetőségekről.

Kulcsszavak: vezetési diagnosztika, szakértői analitika, elemzés, diagnosztikai módszerek, gazdasági kutatás, vezetési döntések.

Анотація. У сучасних умовах підприємства змушені оперативно реагувати на численні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на їхню діяльність. Управлінська діагностика та експертна аналітика відіграють важливу роль у процесі управління, забезпечуючи керівників необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень і оцінки перспектив діяльності підприємства. Однак відсутність чіткого методологічного підґрунтя та розмежування цих підходів ускладнює їхнє ефективне використання в управлінні підприємством.

У статті досліджено концептуальні основи та методологічні підходи до управлінської діагностики й експертної аналітики як інструментів ефективного управління підприємством. Управлінська діагностика визначена як системний процес дослідження та оцінки функціонування підприємства, спрямований на аналіз економічних, фінансових та організаційних показників, який ґрунтується на вивченні фактичних результатів діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також іншої релевантної інформації з метою ідентифікації проблем, визначення резервів для покращення, оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень і формування рекомендацій щодо перспективного розвитку підприємства. Натомість експертна аналітика орієнтована на довгострокове прогнозування, аналіз взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками і формування основ для стратегічних рішень. Висвітлено основні відмінності між цими підходами за такими характеристиками, як мета, завдання, методи, предмет і об'єкт дослідження, а також результати їхнього застосування. Управлінська діагностика спрямована на аналіз поточних процесів і ефективне вирішення оперативних проблем, тоді як експертна аналітика формує інформаційну основу для прийняття довгострокових рішень, враховуючи макроекономічні та галузеві зміни.

Особливу увагу приділено взаємодоповнюваності цих підходів у сучасному управлінні, що дозволяє створити цілісну систему аналізу, спрямовану на підтримання ефективності



підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Встановлено, що інтеграція управлінської діагностики та експертної аналітики дає змогу керівникам отримати чітке уявлення про стан підприємства, потенційні загрози та можливості для розвитку.

Ключові слова: управлінська діагностика, експертна аналітика, аналіз, діагностичні методи, економічні дослідження, управлінські рішення.

Problem statement. In today's environment, businesses face the need to respond quickly to external and internal factors that affect their operations. Management diagnostics and expert analytics are becoming integral components of the decision-making process, providing managers with relevant information about the state of the enterprise and its prospects. However, insufficient substantiation of methodological principles and differences between these two approaches creates difficulties in their effective application.

Existing studies mainly focus on certain aspects of management diagnostics or expert analytics, leaving aside the issue of their integration into a single enterprise management system. In addition, there is a lack of a clear distinction between these tools in terms of their purpose, objectives, subject and object of study. This complicates the practical use of these tools in enterprise management.

Thus, there is a need to study the theoretical and methodological foundations of management diagnostics and expert analytics, to clarify their roles in the enterprise management system and to substantiate approaches to their integrated application, which will increase the efficiency of enterprise management in the new economic realities.

Analysis of recent research and publications. The formation of scientific approaches to expert analytics and management diagnostics has a long history, based on the fundamental works of recognized researchers. One of the first significant works in this area is Joseph Schumpeter's Theory of Industrial Entrepreneurship (1911). In it, the author substantiated the role of entrepreneurs as initiators of innovations that can create new economic realities by changing industries and markets. Schumpeter showed how innovations change the existing order, forming the basis for the development of analysis tools aimed at identifying potential opportunities. Further development of this topic was reflected in Norbert Wiener's work Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine [1]. The author introduced the concept of feedback, which allows us to better understand the interaction of elements in complex systems. His ideas became the basis for building control models that take into account changes in the environment and the system's response to them.

The ideas of information analysis were developed in the work of Claude Shannon and Warren Weaver "The Mathematical Theory of Communication" (1949) [2]. In their research, they defined the basics of information theory, in particular the concept of entropy, which allows to estimate uncertainty in information transfer processes. This knowledge is widely used in expert analytics to assess information flows and predict changes.

In his article "The Architecture of Complexity" [3], Herbert Simon proposed a

multi-level approach to system analysis. His concept of hierarchy in complex structures allows us to identify elements that require more attention, as well as to assess the interaction between them. This approach contributed to a systematic understanding of organizational processes.

In 1977, Toffler R. and Tishaw H. published a scientific paper “Going, Going, Gone - Four Factors Which Predict” [4], in which they considered the main factors that affect the economic condition of enterprises. Their findings were useful for creating methods for risk assessment and change planning. Similar topics were explored by Gordon Springate [5], where he suggested using financial statements to analyze the situation, which allows finding weaknesses and responding, to potential threats.

In his article “Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy” [6], James Olson proposed to use financial ratios as a tool to assess the likelihood of negative changes. This work is based on accurate data, which allows us to get an objective picture of the state of the object under study.

The scientific work of Edward Altman [7] became the basis for the development of risk forecasting tools. His Z-score model provides an assessment of threats in the short and long term, which is especially important for analyzing economic systems.

Itzhak Adizes in his book *Managing Corporate Lifecycles* [8] explores the stages of enterprise development and their characteristics, offering effective models for analysis and management at each stage. The author shows how a timely understanding of the state of the enterprise helps to effectively solve problems and ensure its efficient development.

Igor Ansoff's works [9, 10] propose a systematic approach to assessing the conditions that may affect the company's operations. The author described in detail the methods for identifying threats and opportunities in the environment, which allows for efficient resource allocation and response to changes.

The works of the above-mentioned researchers laid a solid foundation for the development of modern expert analytics and management diagnostics, the problems of which are addressed in the scientific works of such Ukrainian researchers as Savchuk V., Deriy V. [11], Petrenko I.I. [12], Andrushkiv B.M, Pikhurko A.I. [13], Goley Y.M. [14], Dovbnia S.B. [15], Terletska Y. [16], Telin S.V. [17], Mnykh E.V. [18], Pavlovski G. [19], Tomchuk O.F, Gradoska I.O. [20], Putsenteilo P.R. [21], Yakymchuk T., Lysenko O. [22], Skrynkovskyi R.M. [23], Cherchyk L.M. [24] and others. Their scientific works allow not only to better understand the nature of expert analytics and management diagnostics, but also provide a basis for further development of analysis methods that contribute to effective management in today's conditions.

Thus, based on the literature analysis, it can be concluded that although many aspects of expert analytics and management diagnostics have already been studied, there is a need to clarify their differences. In particular, it is important to take a closer look at their methodological foundations, research time horizons and role in ensuring effective management decision-making, which is the main focus of this article.

Identification of previously unresolved parts of the overall problem. Despite the significant scientific achievements in the field of expert analytics and management diagnostics, there are still issues that require deeper consideration. One such problem is



the lack of substantiation of management diagnostics as a separate type of analytical activity. Most studies focus on applied methods or specific areas, but a systematic understanding of its essence, goals, and functioning is still fragmented.

The issue of a clear distinction between management diagnostics and expert analytics is also unresolved. In particular, their timeframe, methods of collecting and analyzing information, and role in decision-making need to be more clearly defined.

The identified problems create the need for further research aimed at developing management diagnostics as a scientific field.

Formulating the objectives of the article. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of management diagnostics, to determine its place among other types of analytical activities, in particular, expert analytics, and to substantiate its specific features as an independent area. The study aims to analyze the main historical prerequisites for the formation of management diagnostics, to reveal its economic essence, and to explore approaches to its use in management decision-making.

Summary of the main research material. Management diagnostics is an important component of an enterprise's management system, which allows assessing its current state, identifying problems that affect performance, and suggesting ways to solve them. This area of analytical activity arose in response to the need to respond in a timely manner to changes in the company's operations and to maintain its competitive position. Management diagnostics is based on a systematic approach, which involves considering an enterprise as an integral system that interacts with many internal and external factors [25].

The main purpose of management diagnostics is not only to identify shortcomings in the work of the enterprise, but also to determine its reserves and opportunities for development. The main emphasis is placed on the analysis of internal processes, resource utilization, effectiveness of management decisions and efficiency of interaction between structural units. Management diagnostics is aimed at creating conditions for prompt resolution of problems arising in the current activities of the enterprise and ensuring its effective functioning [26].

Thus, managerial diagnostics is a process of analyzing and evaluating the economic performance of an enterprise, which is based on the study of specific results of its work and other relevant information in order to identify possible development prospects and consequences of current management decisions [27].

Unlike expert analytics, which is focused on assessing long-term prospects, management diagnostics focuses on short- and medium-term tasks. It is aimed at analyzing current data, identifying bottlenecks in the company's functioning, formulating recommendations to eliminate problems and improve the efficiency of operations.

Expert analytics, on the other hand, performs the function of forecasting and assessing macro- and microeconomic changes that affect the company's operations in the long term. Its tasks include developing development scenarios, analyzing dynamics and modeling situations that may arise in the future. Expert analytics is aimed at providing enterprise managers with information for making decisions that determine the

vector of its development for years to come [28].

Despite the commonality of some goals, management diagnostics and expert analytics have certain differences in approaches, methods and scope (Table 1).

Table 1
Conceptual and methodological differences between management diagnostics and expert analytics

Indicator	Management diagnostics	Expert analytics
Linguistic roots	The term “diagnosis” comes from medicine, where it means recognizing a patient's condition. The analogy with medicine emphasizes the process of identifying the “diseases” of an enterprise and finding ways to overcome them.	The term “analytics” comes from the Greek word “ἀναλυτικά” and is the basis for logical and intellectual activities aimed at solving practical problems and addressing specific issues.
Historical origins	Borrowing from medicine, where diagnosis was used to identify problems and create a treatment plan. Over time, diagnostic methods spread to engineering and then to management.	It arose out of the need to assess financial and economic processes and trends on the scale of an enterprise, industry, or the economy as a whole.
Goal	Identification of problems and bottlenecks in the company's operation, risk assessment, search for resources to stabilize and maintain efficiency.	Providing managers with tools for making decisions based on objective analysis and forecasting of economic phenomena
Task	Identification of the causes of negative changes, assessment of the current state of the enterprise, development of solutions to eliminate deviations and stabilize operations.	Analyzing trends, assessing long-term risks and opportunities, modeling future scenarios, and setting strategic priorities.
Subject of research	Assessment of the financial condition, analysis of the use of resources at the enterprise, analysis of costs associated with the production and sale of goods, assessment of the effectiveness of management activities, as well as marketing analysis, identification of the possibility of bankruptcy, risk assessment, etc.	Economic processes in their interconnection, which arise under the influence of objective economic laws. The research is aimed at studying phenomena that are important for enterprise management: from analyzing business plans and evaluating their implementation to identifying unused reserves and quantifying the impact of factors.
Object of research	Financial, economic and organizational activities of the enterprise, its financial condition, resource provision, production processes, efficiency of management strategy, market position, development opportunities, as well as possible risks and problems affecting its functioning.	The economy of the state, the economy of the industry, the economy of the region, economic aspects of the implementation of state programs, financial and economic activities of the enterprise, resources, business processes, types of activities, economic results, organizational and technical level, structural units, etc.
Subjects	Analytical departments of the enterprise, government authorities, potential investors and the media interested in obtaining information about the state and prospects of the enterprise.	Analytical departments of the company, consulting companies, investment companies and banks, government agencies and institutions, audit companies, media and specialized news agencies.
Frequency	As needed, especially in cases of crisis or	Conducted regularly as part of strategic



Indicator	Management diagnostics	Expert analytics
of holding	negative changes.	planning, at least once a year or in case of significant changes in external or internal conditions.
Research methods	Methods of deterministic, correlation, factor analysis, economic and mathematical methods and integrated methods, SWOT, PEST and ABC analysis, assessment of financial ratios, etc.	Traditional methods, methods of deterministic, correlation and factor analysis, economic-mathematical and complex methods, etc.
Results	Solutions aimed at overcoming problems, stabilizing activities, ensuring current management efficiency.	Recommendations for the long-term development of the enterprise, determination of strategic priorities, forecasting of future opportunities and risks.

As can be seen from the table, management diagnostics and expert analytics have certain conceptual and methodological differences. They perform different functions in the management of an enterprise, complementing each other, but have different nature and methodological approaches.

Management diagnostics is focused on the prompt assessment of the state of the enterprise and the solution of current problems arising in the course of its operation. Its main goal is to maintain efficiency by identifying weaknesses, deviations from the normative state and the reasons that lead to these deviations. Management diagnostics focuses on analyzing the internal processes of an enterprise, such as resource utilization, effectiveness of management decisions, and assessment of financial performance. This makes it a powerful tool for ensuring the efficiency of the enterprise and eliminating potential risks.

Expert analytics, on the other hand, is aimed at in-depth research of both internal and external factors affecting the company. Its task is to formulate recommendations that allow the company to navigate in the long term. This approach is based on a comprehensive analysis of economic conditions, forecasting changes, and assessing potential opportunities that can ensure further development. Expert analytics pays great attention to external conditions, including economic, social and technological factors that may affect the company's operations.

One of the differences between these approaches is the scope of the study. Management diagnostics is more localized, focusing on the current state of the enterprise and internal processes. It is carried out when necessary, especially in cases of negative changes in the company's operations. Instead, expert analytics covers a wider range of studies that include both internal and external factors. It is carried out on a regular basis in order to form a general vision of the company's prospects.

Another important difference is the methods used. Management diagnostics uses methods that allow you to quickly assess the current state of the enterprise, such as SWOT analysis, PEST analysis, ABC analysis, financial ratio assessment, and risk analysis. These methods are aimed at promptly identifying problems and developing solutions to overcome them. Expert analytics uses methods such as multivariate analysis, forecasting models, economic and mathematical calculations, and other tools

that allow analyzing the relationships between the factors under study.

Management diagnostics results in specific solutions aimed at overcoming the identified problems, stabilizing the company's operations and increasing the efficiency of its resources. It provides a quick response to emerging problems, helping to maintain performance. Expert analytics, on the other hand, provides recommendations on how an enterprise can adapt to future changes using available opportunities.

Thus, management diagnostics and expert analytics have different approaches, but together they create a management system that allows an enterprise not only to respond to current circumstances but also to develop effectively. Management diagnostics ensures stability and efficiency in solving problems, and expert analytics forms the basis for the long-term development of the enterprise, helping it to achieve its goals.

Conclusions and prospects for further research. Management diagnostics and expert analytics are two important tools that ensure effective enterprise management. Management diagnostics is aimed at promptly assessing the state of the enterprise, identifying problems and determining ways to eliminate them, which helps to maintain the stability of operations in the short and medium term. Expert analytics, in turn, focuses on an in-depth analysis of internal and external factors that affect the development of the enterprise in order to formulate sound decisions for the future.

Both approaches complement each other, creating a comprehensive analysis system that takes into account both the current state and development prospects. Management diagnostics ensures timely response to problems and stabilization of the company's operations, while expert analytics creates the basis for making long-term decisions that contribute to the efficient operation of enterprises. Their integrated application allows enterprises to increase management efficiency and better utilize their capabilities.

Further research can be aimed at improving approaches to combining management diagnostics and expert analytics, which will allow enterprises to better achieve their goals in the long run.

Список використаних джерел

1. Norbert Wiener. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris - Cambridge, Mass., 1948. 194 p.
2. Shannon C. E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press., 1949. 125 p.
3. Simon H.A. The Architecture of Complexity. *General Systems*, 1965, vol. X, pp. 63–76.
4. Toffler R., Tishaw H. Going, Going, Gone – Four Factors Which Predict. *Accountancy*, March 1977, pp. 50–54.
5. Gordon L. V. Springate. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm: A Discriminant Analysis. *Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University*, January, 1978, 164 p.
6. Ohlson J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 1980, vol. 18, no. 1, pp. 109–138.
7. Altman E.I. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*. John Wiley & Sons, 2006, 368 p.
8. Adizes I. *Managing the Leys: how to get to and stay at the top*. Santa Barbara : Adizes Institute Publications, 2004. 484 p.
9. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London ; Basingstoke : Macmillan, 1979. 246 p.
10. Ansoff I. Strategic issue management. *Strategic Management Journal*. 1980. № 1 (2). P. 131-148.



11. Савчук В., Дерій В. Релевантна аналітика – визначальний чинник ефективного управління діяльністю підприємства. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 4. С. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>.
12. Петренко І.І. Типи, функції, інструментарій та принципи експертно-аналітичної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія*. 2012. Вип. 109. С. 61-66.
13. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (25–26 листопада 2015 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2015. Том 2. С. 168–169.
14. Голей Ю.М. Сутність, завдання та методи діагностики економічної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 4 (130) 2023. С. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-9>.
15. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 1. С. 118–123.
16. Терлецька Ю. Управлінська діагностика: концептуальні положення та пріоритети оптимізації. *Наукові інновації та передові технології*. № 2 (30). 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-553-561](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-553-561).
17. Телін, С. В. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 3. С. 110-119.
18. Мних С. В. Ефективність інтегрування обліково-аналітичних систем. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 1. С. 109-116.
19. Павловські, Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 66-73.
20. Томчук О.Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
21. Пуцентейло П.Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1 (26). С. 168-174.
22. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1598/1537>
23. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
24. Черчик Л.М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). С. 150–155.
25. Zaika S.O., Sahachko Y.M., Kuskova S.V. Management diagnostics as a tool for making effective decisions in modern management. *Економіка розвитку систем*. Том 6. Вип. 2. 2024. С. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-14>.
26. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. The role of management diagnostics in substantiating management decisions in operational management. *Modern engineering and innovative technologies*. № 34. Part 2. August 2024. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-34-00-002. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit34-00-002>.
27. Заїка С.О. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання. Харків: ДБТУ. 2023. 270 с. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41884/1/KL_Upravlins_ka_diahnostyka_23.pdf.
28. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці»*. 2024. № 6 (6). С. 585-594. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352>

References



1. Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris: Cambridge, Mass.
2. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
3. Simon, H. A. (1965). The architecture of complexity. *General Systems*, 10, 63–76.
4. Toffler, R., & Tishaw, H. (1977). Going, going, gone – Four factors which predict. *Accountancy*, March, 50–54.
5. Gordon, L. V. Springate. (1978). Predicting the possibility of failure in a Canadian firm: A discriminant analysis. Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University.
6. Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–138.
7. Altman, E. I. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*. John Wiley & Sons.
8. Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications.
9. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London; Basingstoke: Macmillan.
10. Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
11. Savchuk, V., & Derii, V. (2023). Relevanta analityka – vyznachalniy chynnyk efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Relevant analytics as a key factor in effective management of enterprise activities]. *Visnyk Ekonomiky – Bulletin of Economics*, 4, 104–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104> [in Ukrainian].
12. Petrenko, I. I. (2012). Typy, funktsii, instrumentarii ta pryntsyipy ekspertno-analitychnoi diialnosti [Types, functions, tools, and principles of expert and analytical activities]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Filosofiia. Politolohiia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Philosophy. Political Science*, 109, 61–66 [in Ukrainian].
13. Andrushkiv, B. M., & Pikhurko, A. I. (2015). Upravlinska diahnostryka yak sposib poshuku napriamiv pokrashchennia systemy menedzhmentu na pidpriemstvi [Management diagnostics as a way to improve management systems at the enterprise]. *Proceedings of the IV International Scientific and Technical Conference of Young Scientists and Students “Current Challenges of Modern Technologies”* (Vol. 2, pp. 168–169). Ternopil: TNTU [in Ukrainian].
14. Holei, Yu. M. (2023). Sutnist, zavdannia ta metody diahnostryky ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Essence, tasks, and methods of diagnosing the economic activity of enterprises]. *Derzhava ta Rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, 4(130), 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-9> [in Ukrainian].
15. Dovbnia, S. B. (2015). Metodolohiia formuvannia dvoryvnevoi systemy upravlinskoj diahnostryky [Methodology for forming a two-level management diagnostics system]. *Ekonomichnyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 1, 118–123 [in Ukrainian].
16. Terletska, Yu. (2024). Upravlinska diahnostryka: kontseptualni polozhennia ta priorityty optymizatsii [Management diagnostics: Conceptual provisions and priorities for optimization]. *Naukovi Innovatsii ta Peredovi Tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 2(30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-553-561](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-553-561) [in Ukrainian].
17. Telin, S. V. (2012). Zastosuvannia ekspertnykh metodiv diahnostryky kryzovykh symptomiv rozvytku pidpriemstva [Application of expert methods for diagnosing crisis symptoms in enterprise development]. *Ekonomichnyi Visnyk Zaporizkoi Derzhavnoi Inzhenernoi Akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 3, 110–119 [in Ukrainian].
18. Mnykh, Ye. V. (2013). Efektyvnist integruvannia oblikovo-analitychnykh system [Effectiveness of integrating accounting and analytical systems]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 1, 109–116 [in Ukrainian].
19. Pavlovskii, H. (2017). Upravlinska diahnostryka v systemi tsilei ekonomichnoi diahnostryky pidpriemstva [Management diagnostics in the system of economic diagnostics goals]. *Investytsii:*



- praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 7, 66–73 [in Ukrainian].
20. Tomchuk, O. F., & Hradomska, I. O. (2020). Vykarystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of strategic management analysis methods in decision-making]. *Infrastruktura Rynku – Market Infrastructure*, 41, 307–312 [in Ukrainian].
21. Putsenteilo, P. R. (2015). Analitychne zabezpechennia diialnosti pidpryiemstva [Analytical support for enterprise activities]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, 1(26), 168–174 [in Ukrainian].
22. Yakymchuk, T., & Lysenko, O. (2022). Mistse analizu v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [The role of analysis in enterprise management systems]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1598/1537> [in Ukrainian].
23. Skrynkovskiy, R. M., & Pavlovskii, H. (2016). Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy Ekonomiky – Problems of Economy*, 3, 199–205 [in Ukrainian].
24. Cherchyk, L. M. (2017). Diahnostyka v systemi stratehichnoho menedzhmentu pidpryiemstva [Diagnostics in the strategic management system of an enterprise]. *Naukovyi Visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 2(10), 150–155 [in Ukrainian].
25. Zaika, S. O., Sahachko, Y. M., & Kuskova, S. V. (2024). Management diagnostics as a tool for making effective decisions. *Ekonomika Rozvytku System – System Development Economics*, 6(2), 98–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-14>.
26. Zaika, S. O., Hridin, O. V., & Sahachko, Y. M. (2024). The role of management diagnostics in justifying operational decisions. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 34(2). DOI: 10.30890/2567-5273.2024-34-00-002.
27. Zaika, S. O. (2023). *Upravlinska diahnostyka: Kurs lektsii dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity dennoi ta zaochnoi formy navchannia [Management Diagnostics: Lecture Course for Higher Education Students]*. Kharkiv: DBTU. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41884/1/KL_Upravlins_ka_diahnostyka_23.pdf [in Ukrainian].
28. Sahachko, Y. M., Zaika, S. O., & Hridin, O. V. (2024). The role of expert analytics in administrative and operational management. *Advances in Science*, 6(6), 585–594. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-585-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352>.

Отримано:	20.01.2025	Beérkezett:	2025.01.20	Received:	20.01.2025
Прийнято до друку:	10.03.2025	Elfogadva:	2025.03.10	Accepted:	10.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-116-128
UDC 005.95/.96

Nataliia ZACHOSOVA

DSc (Economics), Professor,
Professor of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

ORCID ID: [0000-0001-8469-3681](https://orcid.org/0000-0001-8469-3681)

Scopus Author ID: [36176483200](https://orcid.org/36176483200)

e-mail: natazachosova@gmail.com

THE THEORY AND METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH ON THE IMPLEMENTATION OF HUMAN-CENTERED MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS' HR MANAGEMENT STRATEGIES

Анотація. Агресивно капіталістична модель економічного розвитку, за якої основною метою функціонування суб'єктів господарювання було отримання прибутку за будь-яку ціну, виявилась неефективною на довгостроковому часовому горизонті, про що свідчать екологічні індикатори, а подекуди і соціальні глобальні показники. Збереження людського капіталу в умовах невизначеності та ризиків, якими перенасичений сучасний світ, має стати основним пріоритетом сталого глобального розвитку. Інструментом збереження та розвитку до необхідного сучасному підприємництву якісного рівня наявного у компаній персоналу може стати людиноцентроване управління. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування пропозицій щодо можливостей запровадження людиноцентрованого управління в стратегії HR-менеджменту організацій.

У статті досліджено концепцію людиноцентризму як сучасної гуманістичної парадигми, що визначає підходи до управління персоналом в умовах економічних, соціальних та культурних трансформацій. Запропоновано трьохетапну модель інтеграції людиноцентризму в управлінські процеси: від базового задоволення потреб працівників до їх повноцінного залучення у стратегічне планування діяльності організацій. Проаналізовано економічні очікування молодих людей після завершення війни в Україні та стратегічні візії молоді власного економічного майбутнього (у контексті працевлаштування). У статті звернено увагу на важливість підтримання на державному рівні та у приватному секторі процесів формування кваліфікованого кадрового резерву, злагоджених комунікаційних механізмів, стимулювання інноваційної діяльності та створення сприятливих умов для гармонізації роботи й особистого життя працівників.

Результати дослідження демонструють, що людиноцентрований підхід в HR-менеджменті здатний формувати робочі колективи з високим рівнем мотивації, лояльності та професійної ефективності, що є важливим елементом створення позитивного іміджу організацій на ринку праці.

Ключові слова: людиноцентризм, людиноцентроване управління, методологія наукових досліджень, HR-менеджмент, управління персоналом, стратегія, стратегічне управління.

JEL Classification: A13, J24, M12



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Absztrakt. A gazdasági fejlődés agresszívan kapitalista modellje, amelyben a gazdasági egységek elsődleges célja a profittermelés volt mindenáron, hosszú távon hatástalannak bizonyult, amint azt a környezeti mutatók és egyes esetekben a globális társadalmi mutatók is bizonyítják. A globális fejlődés központi prioritásává kell válnia a humán tőke megőrzésének egy olyan környezetben, amelyet a mai világban bőségesen jelenlévő bizonytalanság és kockázatok jellemeznek. A modern vállalatok rendelkezésére álló munkaerő minőségének fenntartására és fejlesztésére szolgáló lehetséges eszköz az emberközpontú menedzsment. A tanulmány célja, hogy elméleti és módszertani alátámasztást nyújtson az emberközpontú menedzsmentnek a szervezetek HR-menedzsment stratégiáiba való beépítésére vonatkozó javaslatok elméleti és módszertani megalapozására.

A tanulmány az emberközpontúság fogalmát vizsgálja, mint olyan kortárs humanista paradigmát, amely a gazdasági, társadalmi és kulturális átalakulások közepette alakítja a személyzeti menedzsment megközelítését. Háromlépcsős modellt javasol az emberközpontúságnak a vezetési folyamatokba való integrálására, amely az alkalmazottak alapvető szükségleteinek kielégítésétől a stratégiai tervezésbe való teljes körű bevonásukig terjed. A kutatás a fiatalok gazdasági elvárásait vizsgálja az ukrajnai háború befejezése után, valamint a fiatalok gazdasági jövőjükkel kapcsolatos stratégiai elképzeléseit (különösen a foglalkoztatással összefüggésben). A cikk kiemeli az állami és magánszektorbeli támogatás fontosságát a képzett tehetségállomány fejlesztését, a koherens kommunikációs mechanizmusok kialakítását, az innováció ösztönzését és a munkavállalók munka- és magánéletének összehangolását elősegítő kedvező feltételek megteremtését célzó folyamatok számára.

Az eredmények azt mutatják, hogy az emberközpontú megközelítés a HR-menedzsmentben elősegítheti a magas szintű motivációval, lojalitással és szakmai hatékonysággal jellemezhető munkaerőt, amely kritikus összetevője a pozitív szervezeti imázs kialakításának a munkaerőpiacon.

Kulcsszavak: emberközpontú, emberközpontú menedzsment, tudományos kutatási módszertan, HR-menedzsment, személyzeti menedzsment, stratégia, stratégiai menedzsment.

Abstract. The aggressively capitalist model of economic development, wherein the primary objective of economic entities was profit generation at any cost, has proven ineffective over the long term, as evidenced by environmental indicators and, in some cases, global social metrics. The preservation of human capital in an environment characterized by uncertainty and risks, which are abundant in today's world, must become the central priority of global development. A potential tool for maintaining and advancing the quality of personnel available to modern enterprises is human-centered management. The aim of this study is to provide a theoretical and methodological substantiation of proposals for incorporating human-centered management into the HR management strategies of organizations.

The study explores the concept of human-centrism as a contemporary humanistic paradigm that shapes approaches to personnel management amid economic, social, and cultural transformations. A three-stage model for integrating human-centrism into management processes is proposed, ranging from meeting employees' basic needs to their full-fledged involvement in strategic planning. The research examines the economic expectations of young people after the conclusion of the war in Ukraine and their strategic visions for their economic future (specifically in the context of employment). The article highlights the importance of state-level and private-sector support for processes aimed at developing a qualified talent pool, establishing coherent communication mechanisms, stimulating innovation, and creating favourable conditions for harmonizing employees' work and personal lives.

The findings demonstrate that a human-centered approach to HR management can foster workforces characterized by high levels of motivation, loyalty, and professional efficiency, which are critical components in shaping a positive organizational image in the labour market.

Keywords: human-centered, human-centered management, scientific research methodology, HR management, personnel management, strategy, strategic management.

Problem description. At the core of the concept of sustainable development, which has become a guiding framework for modernizing and transforming public policies and restructuring socio-economic systems in many countries worldwide, lies the human being as a fundamental component of society and their capacity to live and meet their needs in the world of the future. The aggressively capitalist model of economic development, where the primary objective of enterprises was to generate profit at any cost, has proven ineffective in the long term, as evidenced by environmental indicators and, in some cases, global social metrics. Consequently, both in academic and applied fields, there is a growing consensus on the need to transition to socially-oriented management practices at both micro and macro levels.

Preserving human capital amidst the uncertainties and risks that saturate the modern world must become a central priority of global development. In Ukraine, in particular, the recognition of the importance of intellectual capital and human resources for national economic security gained renewed urgency in 2022 following the rapid depletion of human capital due to the onset of full-scale military actions on its territory. Despite financial assistance and partial restoration of infrastructure and material business assets, recovering the lost human resources remains unfeasible at present.

Human-centered management can serve as a tool for preserving and enhancing the quality of the existing workforce to meet the needs of contemporary enterprises. However, implementing this approach on a practical level requires robust theoretical and methodological support, as Ukrainian business managers lack the luxury of time to experiment with various scenarios and make corrections in case of failure.

The relevance of this study is further underscored by the fact that human-centered management has already been widely adopted in the business sectors of several developed and economically powerful countries. The socio-economic approach to management is often referred to as the management model of the future [1]. For instance, in 2015, Sweden began experimenting with a six-hour workday aimed at increasing productivity and "making people happier"—an initiative fully aligned with the concept of human-centered management. Similarly, several European countries, including the Netherlands and Denmark, have moved toward reducing the length of workdays and workweeks to help employees achieve a better balance between work and leisure.

Evidently, this shift has not undermined the European economy; rather, migration trends toward European countries affirm the validity of adopting such a management model. This approach secures strategic competitive advantages for European companies by fostering intellectual potential and attracting talent.

Literature review. The conceptual foundations of the theory and methodology for studying the feasibility of implementing human-centered management have been developed by both foreign and Ukrainian scholars and presented in various publications [2-12]. It is worth noting that research on human centrism is initiated across various fields of knowledge, yet its findings are fully applicable to addressing problems in management science.



For instance, V.H. Kremen studies the philosophy of human centrism within the framework of contemporary values [2], while A. Ilchenko and B. Pyvovar examine human centrism and humanism within the context of the principles and scientific achievements of modern pedagogy, particularly as characteristic features of Vasyl Sukhomlynsky's pedagogical legacy [3]. O.V. Hladka specifies the prerequisites for implementing the administrative and legal doctrine of human centrism [4], employing it to address legal issues. Similarly, H.A. Dmytrenko and N.V. Holovach, in their article "The Human-Centered Essence of Economic Development" [5], outline the potential for embedding human needs as the foundational basis of economic processes.

From the perspective of psychology and organizational management, L. Tkachuk and M. Tkachuk explore human centrism by attempting to expand the boundaries of the theory of humanizing the management of educational institutions amidst the modernization of Ukraine's national education system through a human-centered approach [6]. Y.M. Ryabenko examines human centrism as an element of the motivation system for teaching staff in the management of higher education [7], and this publication serving as a theoretical foundation for the vectors of scientific inquiry initiated within this article.

Foreign researchers investigate the potential of applying human-centered approaches in talent management [8], facilitating organizational change management processes [9], managing the development of business entities [10], as a managerial tool for companies to navigate periods of economic turbulence [11], and addressing the initial trends associated with the spread of Industry 5.0 [12].

The distinctive feature of this study is its focus on the role of human centrism and its advantages specifically for organizing and implementing personnel management processes, independent of other scientific domains beyond the theory of management.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. A key theoretical and methodological challenge in implementing human-centered management in modern organizations lies in developing a mechanism for designing and executing business development strategies that account for the interests and needs of employees. Significant difficulties also arise in transforming company objectives and decision-making processes to embed a social context. Resistance from business owners and certain categories of stakeholders, who are profit-oriented, is evident, especially when it comes to the need for expenses to ensure the functionality of a human-centered management system.

Given these challenges, it is proposed to begin integrating the philosophy of human centrism into the management process through the domain of HR management. This can involve gradually testing the applicability of its principles and tenets in other functional areas of organizational management.

Research aim and objectives. The purpose of the study is to provide theoretical and methodological justification for proposals regarding the possibilities of introducing human-centered management into the HR management strategy of organizations.

Methods and methodology. In the research process, the method of content analysis of scientific literature was used to establish existing theoretical and methodological approaches to human-centered management in the management of

organizations. The questionnaire method was used, in which 105 respondents participated, and with the help of which it was possible to establish the economic expectations of young people after the end of the war in Ukraine and outline the strategic visions of young people for their own economic future (in the context of employment). Based on the information obtained, using the generalization method, proposals were developed for the introduction of human-centered management into the HR management strategy of organizations.

Results and discussions. In today's era of humanization and democratization of societal relations, the application of a humanistic paradigm in management, known as the human-centered approach, has become increasingly relevant. Human-centrism embodies the actualization of humanistic tendencies in the modern era, departing from rationalized pragmatic imperatives [7, p. 33]. Drawing on the scholarly works of literary critic A. Kuzmich, Tkachuk L., and Tkachuk M. argue that human-centrism should be understood as a modern worldview paradigm centered on promoting humanity as the core of the universe [6, p. 44].

Hladka O.V. emphasizes that «the formation of human-centrism as an anthropological paradigm of European integration policy began with the theories of utility (Jevons) and theories of optimal satisfaction of needs (Menger), in the form of «preferences» and goals of humanism and anthropologism. The model of «anthropological foundations of society» can be traced in marginalist theories of 'maximum utility' (Hicks, Samuelson, Fisher, Davenport), which sought to eliminate any psychological implications from economic science – now replaced by the concept of preference or choice» [4, p. 66].

At the core of human-centric theory, across various fields of applied use – law, public administration, education, organizational management, philosophy, pedagogy, and others – lie the principles of humanism, humanity, high morality, respect for human dignity, intellectual and spiritual growth, and the holistic development of the individual [3, p. 102].

The socio-economic approach to management exhibits traits of human-centrism and is grounded in several concepts that fundamentally diverge from traditional economic and managerial beliefs about effective and profitable organizations. The first of these concepts is the belief that human potential serves as a sustainable source of added value in the workplace [1]. John Conbere and Alla Georgiadis, proponents of the socio-economic approach to management (SEAM), formalized by the French school of organizational development, note that SEAM is based on the premise that the development of human potential is the primary source of added value in organizations. This premise challenges neoclassical economic theory, which emphasizes the role of capital in generating added value, as well as Marxist economic theory, which identifies labour as the source of added value. According to SEAM theory, the way to increase organizational profit is to invest in people and develop their potential. As teams develop, they become more engaged and invested in contributing to the organization's well-being. All individuals possess potential, and when placed in the right roles, they add value to the organization [1].



Dmytrenko H.A. and Holovach N.V. highlight that the well-known economic success stories of Singapore and Japan (the so-called «economic miracles») can be attributed to their ability to harness the human potential of their populations in the interest of society and the individuals themselves [5]. The scientific foundations of human-centered management, applicable to the economic development of individual enterprises or entire nations, are rooted in endogenous growth theory, which posits that «investments in human capital, innovation, and knowledge significantly contribute to economic growth» [5].

The essence of humanistic human resource management based on the human-centered approach lies in viewing people as competitive capital that requires humane treatment of each team member as an individual. This approach emphasizes their development, motivational stimulation, and necessitates the continuous improvement of organizational management competencies – from a deep understanding of personnel to the adoption of creative managerial decisions [6, p. 47].

Strategic guidelines for personnel management, grounded in the conceptual foundations of human-centrism, must take into account the economic attitudes of young people, who represent a promising talent pool for business and public administration sectors, as well as an intellectual reserve for the future functioning and development of these domains.

«Human-centrism, without the direct involvement of the individual in the process, will not yield fruitful results» [4, p. 69]. In 2022, an analytical study on the economic behaviour of youth was conducted, involving 105 respondents aged 17 to 35. Participants shared their views on the future of Ukraine's economy post-war and expressed their vision of their own economic prospects (see Figures 1, 2). The findings demonstrated that young people believe in the potential for Ukraine's economic recovery and are willing to contribute to this process. However, approximately one-third of respondents exhibited a lower level of optimism, predicting a prolonged economic downturn. A significant 68.9% of respondents expressed their willingness to stay in Ukraine and serve as the human capital essential for its sustainable development.

It is crucial, at the level of state governance, to foster these aspirations through financial support for education and the social sphere, while avoiding policies and reforms that could inadvertently encourage youth migration abroad.

At the level of business entities, as of early 2025, managerial challenges include addressing the talent shortage, retaining professionals within company structures, attracting young talent to teams, and revitalizing internal processes for staff training and development. These efforts should aim to balance the needs of business structures with the interests of their employees.

The principles of human-centered management align closely with these objectives and can help create a workplace environment that employees will be reluctant to leave. Such workplaces will inspire positive word-of-mouth, enhancing employer branding and reputation in the labour market.

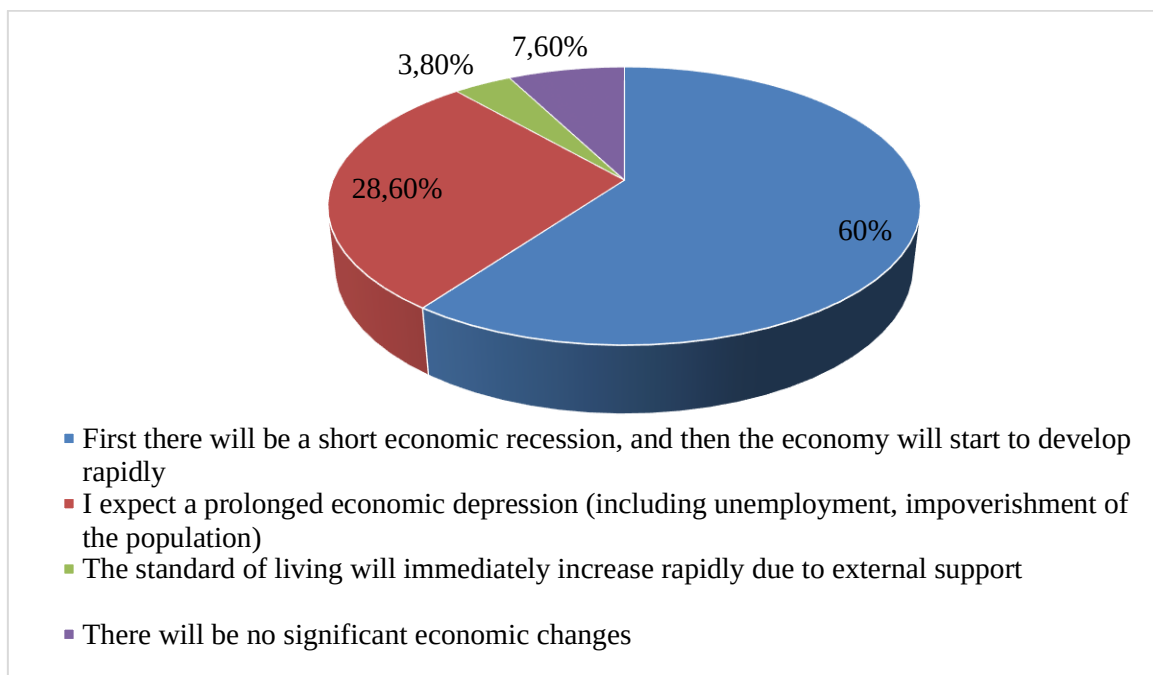


Fig.1. Economic expectations of young people after the end of the war in Ukraine

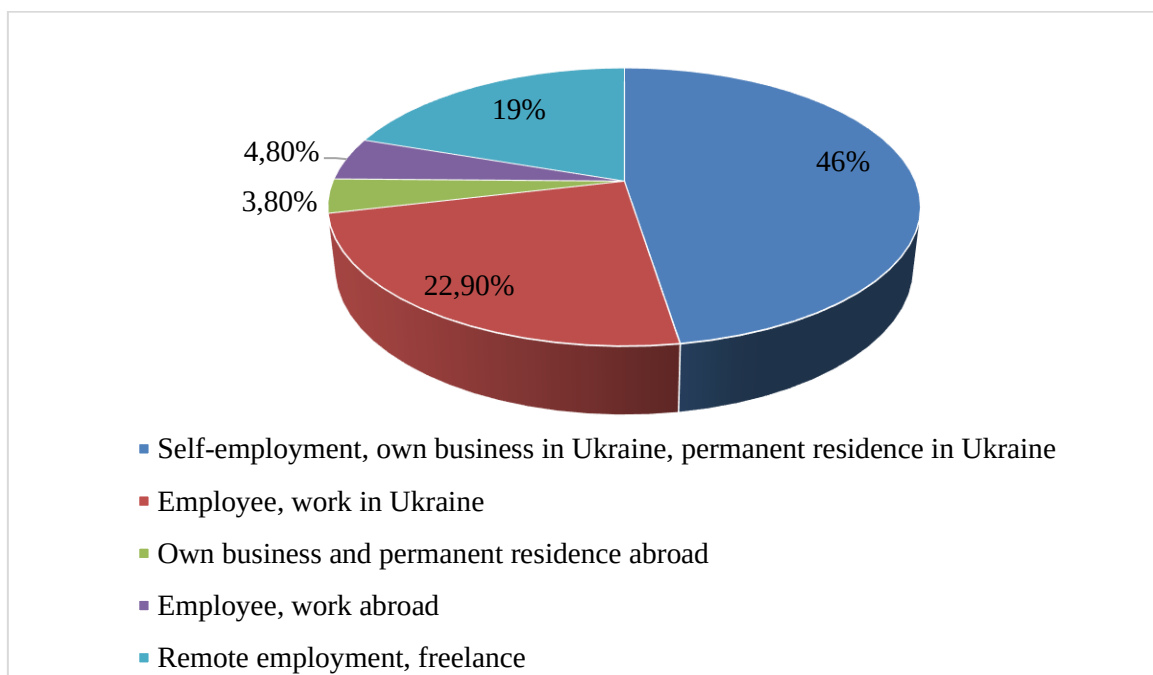


Fig.2. Young people's strategic vision of the economic future (in the context of employment)

The economic development model based on the concept of human-centrism proposed by H.A. Dmytrenko and N.V. Holovach includes several key elements: qualitative assessment of professional and personal qualities of employees or job candidates, selection of personnel based on the evaluation of job-relevant attributes,



continuous professional education grounded in a competency-based approach, application of advanced management and labour organization methods, and the cultivation of a target-oriented management culture [5]. The implementation of the first two elements is primarily the responsibility of the HR management department. However, the successful integration of the remaining elements into management processes requires additional involvement from top management or even external stakeholders, such as educational institutions, outsourcing companies, consulting agencies, and recruiting firms.

At the center of a human-centered management structure should be the HR management department, whose employees serve as motivators, initiators, and the first implementers of high-quality changes to calibrate HR processes to align with the needs and interests of employees. Naturally, the ideology of human-centered management should also be supported at the macro level, particularly through state policies in the employment sector. L. Tkachuk and M. Tkachuk summarize the main characteristics of the humanistic approach to managing educational institutions. These principles can also inform strategies for managing organizations and businesses across various economic activities on the basis of human-centered HR management. Key aspects include: building managerial relationships between leaders and subordinates on a partnership basis (constructive interaction between organizational leaders and team members; equality in communication); recognizing and respecting the unique individuality of each team member; creating conditions that enable subordinates to realize their creative potential and self-management (self-analysis, self-organization, and self-regulation) in their professional activities and personal development; and fostering an atmosphere of humanistic relationships and collective collaboration among team members and stakeholders [6, p. 45].

The HR management strategy of an organization represents a forward-looking plan to achieve its long-term economic, social, and other objectives through mechanisms for optimal planning, allocation, and utilization of its human resources, as well as through motivation, effective personnel management, and the renewal and enhancement of intellectual capital. This is achieved by implementing training and development initiatives for employees and attracting new talent to both management and operational teams. Figure 3 illustrates the foundational opportunities for integrating human-centered management into an organization's HR management strategy.

From a methodological perspective, three stages are proposed for implementing human-centered management, which should be reflected in an organization's HR management strategy during its transition to socially-oriented management.

Initial stage: this stage establishes a minimum (low) level of human-centrism in personnel management. Key considerations include addressing employees' basic needs, such as ensuring workplace safety, providing a secure and ergonomic working environment to preserve health and well-being, and meeting employees' material interests. The latter is realized through fair remuneration, mandatory bonuses for professional achievements (e.g., supplementary pay for academic degrees and titles in higher education institutions), and performance-based awards (e.g., bonuses for high rankings in academic performance for academic staff in universities).

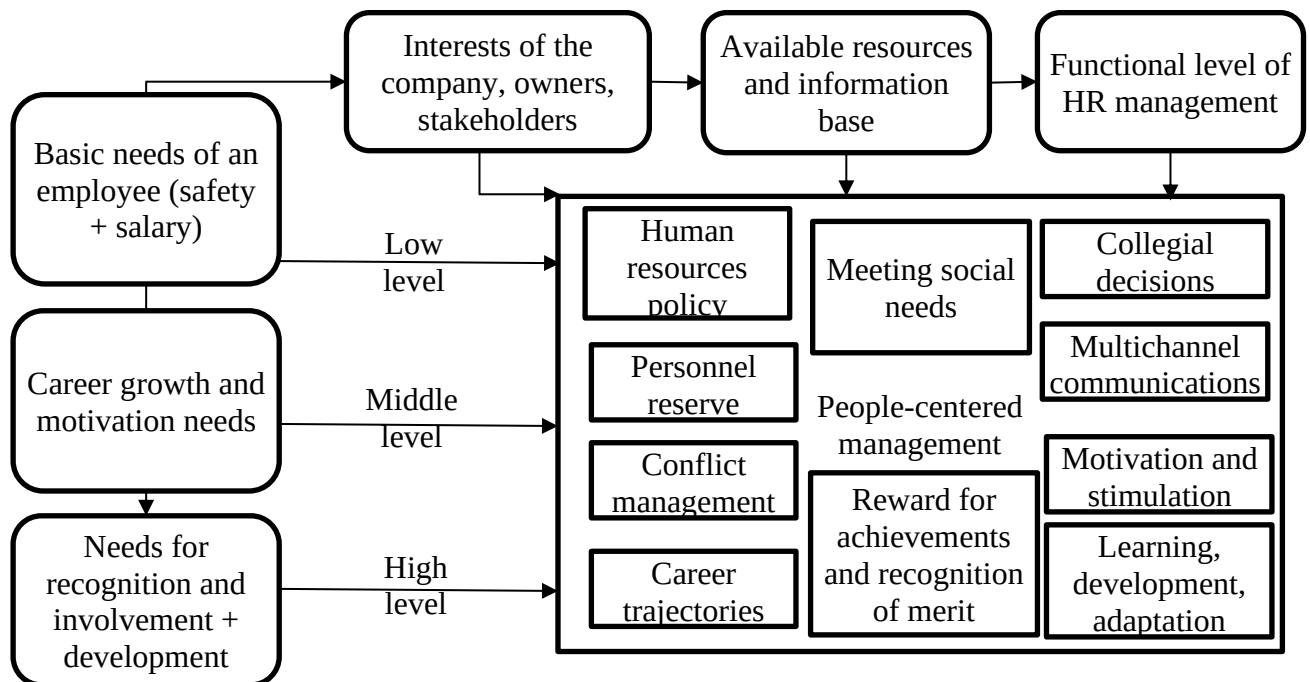


Fig. 3. Possibilities of introducing human-centered management into the HR management strategy of organizations

At the second stage, the organization's management considers employees' needs for career growth and their aspirations to enhance their status within the team based on their level of mastery, expertise, authority, and professionalism. Mechanisms for additional stimulation and motivation are introduced, such as rewards for exceeding KPIs, completing certifications, or acquiring additional education. At this stage, HR management departments develop individualized career trajectories tailored to employees' existing levels of knowledge, qualifications, experience, education, personal qualities, tenure within the organization, and feedback from colleagues and direct supervisors. These trajectories outline a plan for acquiring new knowledge, skills, and competencies required for more responsible and strategically significant roles within the organization.

By the end of the third stage, assuming its successful implementation, a high level of human-centrism in personnel management is achieved. This stage involves addressing employees' needs for recognition by the organization's leadership of their contributions to achieving its mission and strategic goals. At this stage, guaranteed involvement of personnel in the decision-making process, discussions on the company's long-term development strategy, and the use of tools for individual professional and personal growth become standard practices. These measures are designed to ensure the highest level of employee loyalty to the organization while simultaneously satisfying their professional, social, and personal needs. A key indicator of success at this stage is employees' ability to achieve a work-life balance.

The speed of qualitative changes during the transition to human-centered management, as well as the duration of each stage, depends on the interests of the



company, its owners, top management, and other stakeholders, as well as on the resources and informational-communicative infrastructure available within the organization. These resources facilitate the communication of new rules and approaches in HR management systems to the workforce. The functional level of the HR management system within the organization also plays a crucial role. Weak resource and methodological foundations, a small number of specialists involved in implementing changes, or insufficient professional and psychological training among these specialists can significantly complicate and prolong the organization's transition through each stage of integrating human-centered management into its overall management system.

Indicators of success and characteristics of the effectiveness of implementing human-centered management include the existence and transparency of the company's HR policies, the creation of a professionally trained talent pool within the organization, well-coordinated mechanisms for conflict management, individualized career development plans for each employee, an effective system for collegial decision-making, continuous multi-channel communication systems, an effective system of motivation and incentives for both collective and individual achievements, and well-established mechanisms for on-the-job training, development, and adaptation (with the possibility of off-site training if necessary). Additionally, practices for meeting employees' social needs and a consistently functioning system of rewards for achievements and contributions are critical.

Emotional engagement in work is one of the most important prerequisites for success in shaping a harmoniously developed individual [3, p.104], an employee of the company, and its human capital. Human-centered management fosters positive emotions within the workforce or project teams as they perform their professional duties. When this approach is effectively applied, every employee will not only understand their role and responsibilities in a specific business process but also recognize the significance of their actions for the strategic development of the organization. Consequently, any work will be acknowledged and rewarded in proportion to the effort and time invested.

The human-centered approach to personnel management is based on the recognition of the individual as a whole. It involves providing management with a coordinating and motivational character, unlocking each employee's inner potential in the context of the «triumph of personality» (Gordon Dryden), creating conditions for self-development and self-actualization, assisting in addressing professional challenges, and enhancing qualifications [6, p.46].

Human-centrism should become the foundation for building a new model in our country – a model where the individual recognizes the legal framework as one that ensures their life is prosperous and orderly [4, p.72]. The active implementation of this approach in management systems should begin with individual organizations and companies, particularly those of strategic importance to national security or critical infrastructure.

The methodology of scientific research into the feasibility of implementing human-centered management within HR management strategies is primarily based on the philosophical principles of this concept, which place the individual and their needs

at the center of the universe. On an applied level, within the functioning of socio-economic systems, an economically justified human-centrism requires establishing correlations and causal relationships between meeting employees' needs and achieving the company's strategic goals. This is particularly critical for reducing the time and material resources required to achieve these goals by improving labour productivity and increasing intellectual capital.

Conclusions and prospects for further research. The conducted study of the theoretical foundations and methodology of scientific research on the possibilities of implementing human-centered management in the HR management strategy of organizations has led to the following conclusions:

1. The aggressively capitalist model of economic development, where the primary goal of business entities was profit generation at any cost, has proven ineffective in the long-term perspective, as evidenced by ecological indicators and, in some cases, global social metrics. Preserving human capital in the face of uncertainty and risks that saturate the modern world must become the primary priority for sustainable global development. Human-centered management can serve as a tool for preserving and evolving the necessary quality state of the personnel available within companies to meet the demands of contemporary entrepreneurship. An analytical study of the economic behaviour of youth, involving 105 respondents aged 17 to 35, showed that young people exhibit optimism and a willingness to participate in the post-war economic development of Ukraine. At the same time, measures at the levels of public administration and business are required to combine support for the educational sector, creation of favourable conditions for employment, encouragement of innovation, and ensuring a balance between work and personal life for all categories of workers in order to retain human capital.

2. The HR management strategy of organizations is a forward-looking plan to achieve their long-term economic, social, and other goals through the functioning of mechanisms for optimal planning, distribution, and utilization of human resources, motivation, and optimal personnel management. This includes renewing and enhancing intellectual capital through the implementation of systems for employee training and development, as well as attracting new talent to management and executive teams. The human-centered approach fosters the formation of a harmonious work environment that ensures emotional satisfaction for employees, the development of their potential, motivation, and professional efficiency. This creates conditions for achieving the organization's strategic goals by increasing labour productivity and growing intellectual capital.

3. For the successful implementation of human-centered management in modern organizations, a three-stage model is proposed. This model involves, at various stages, satisfying employees' basic needs, stimulating their career growth, and actively involving staff in strategic planning and decision-making processes. These actions help achieve a balance between professional and personal interests.

Future research prospects lie in the development of active and passive HR management strategies for organizations, based on the postulates and values of human-centered management. Additionally, further research should explore the possibilities of



formalizing the concept of human-centered management within the personnel policies of modern companies and public administration and governance bodies.

List of sources in language original

1. Конбере Дж., Георгіаді А. Чому SEAM – модель менеджменту майбутнього? URL: <https://lvbs.com.ua/news/chomu-seam-model-menedzhmentu-majbutnogo-dzhon-konbere-ta-alla-georgiadi/> (дата звернення: 24 грудня 2024).
2. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. №1. С. 1–10.
3. Ільченко А., Пивовар В. Людиноцентризм і гуманізм як характерні риси педагогічної спадщини В.О. Сухомлинського. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка». 2019. Том 2, №23. С. 101-105.
4. Гладка О.В. Передумови реалізації адміністративно-правової доктрини людиноцентризму. *Lex Portus*. 2017. №1. С. 64–73.
5. Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Людиноцентрична сутність економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8> (дата звернення: 24 грудня 2024).
6. Ткачук Л., Ткачук М. Гуманізація управління закладом освіти в умовах модернізації національної системи освіти України з позицій людиноцентристського підходу. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2022. Вип. 2. С. 42-48.
7. Рябенко Є. М. Принцип людиноцентризму в управлінні вищою освітою: мотиваційні аспекти професійної діяльності викладача як суб'єкта освітнього процесу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 56. С. 33-42.
8. Hector O., Cameron R. Human-Centric Management: Nurturing Talent, Building Culture, and Driving Organizational Success. *International Journal of Science and Society*. 2023. Vol. 5. P. 511-525.
9. Hodges J. People-Centric Organizational Change: Engaging Employees with Business Transformation. *KoganPage*. 2024. URL: <https://durham-repository.worktribe.com/output/2190020> (дата звернення: 24 грудня 2024).
10. Holden R. Towards People-Centred Organizational Development. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*. 2018. Vol. 3, no. 1. P. 95-97.
11. Nold H. Dynamic Capabilities for People-Centric Management in Turbulent Times. *IntechOpen*. 2019. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.75667> (дата звернення: 26 грудня 2024).
12. Pacheco D.A. de J., Iwaszczenko B. Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Digital Business*. 2024. Vol. 4, issue 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954424000188?via%3Dihub> (дата звернення: 26 грудня 2024).

References

1. Konbere J., Heorhiadi A. Chomu SEAM – model menedzhmentu maibutnoho? URL: <https://lvbs.com.ua/news/chomu-seam-model-menedzhmentu-majbutnogo-dzhon-konbere-ta-alla-georgiadi/> (accessed on: December 24, 2024). [Why SEAM is the Management Model of the Future] [in Ukrainian].
2. Kremen V.H. Filosofiia liudynotsentryzmu v systemi suchasnykh tsinnosti. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*. 2023. №1. P. 1–10. [The Philosophy of Human-Centeredness in the System of Modern Values] [in Ukrainian].
3. Ilchenko A., Pyvovar B. Lyudynotsentryzm i humanizm yak kharakterni rysy pedahohichnoyi spadshchyny V.O. Sukhomlynskoho. *Naukovyy zbirnyk «Aktualni pytannya humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka»*. 2019. Tom 2, №23. P. 101-105. [Human-



- Centeredness and Humanism as Distinctive Features of V.O. Sukhomlynsky's Pedagogical Legacy] [in Ukrainian].
4. Hladka O.V. Peredumovy realizatsii administratyvno-pravovoi doktryny liudynotsentryzmu. Lex Portus. 2017. №1. S. 64–73. [Prerequisites for the Implementation of the Administrative and Legal Doctrine of Human-Centeredness] [in Ukrainian].
 5. Dmytrenko H.A., Holovach N.V. Liudynotsentrychna sutnist ekonomichnoho rozvytku. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8> (accessed on: December 24, 2024). [The Human-Centered Essence of Economic Development] [in Ukrainian].
 6. Tkachuk L., Tkachuk M. Humanizatsiia upravlinnia zakladom osvity v umovakh modernizatsii natsionalnoi systemy osvity Ukrainy z pozytsii liudynotsentrystskoho pidkhodu. Psykholohopedahohichni problemy suchasnoi shkoly. 2022. Vyp. 2. S. 42–48. [Humanization of Educational Institution Management in the Context of Modernizing Ukraine's National Education System from a Human-Centered Approach] [in Ukrainian].
 7. Riabenko Ye.M. Pryntsyp liudynotsentryzmu v upravlinni vyshchoiu osvitoiu: motyvatsiini aspekty profesiinoi diialnosti vykladacha yak subiekta osvitnoho protsesu. Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2014. Vyp. 56. S. 33–42. [The Principle of Human-Centeredness in Higher Education Management: Motivational Aspects of Teacher Professional Activity as a Subject of the Educational Process] [in Ukrainian].
 8. Hector O., Cameron R. Human-Centric Management: Nurturing Talent, Building Culture, and Driving Organizational Success. *International Journal of Science and Society*. 2023. Vol. 5. P. 511–525.
 9. Hodges J. People-Centric Organizational Change: Engaging Employees with Business Transformation. *KoganPage*. 2024. URL: <https://durham-repository.worktribe.com/output/2190020> (accessed on: December 24, 2024).
 10. Holden R. Towards People-Centred Organizational Development. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*. 2018. Vol. 3, no. 1. P. 95–97.
 11. Nold H. Dynamic Capabilities for People-Centric Management in Turbulent Times. *IntechOpen*. 2019. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.75667> (accessed on: December 24, 2024).
 12. Pacheco D.A. de J., Iwaszczenko B. Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Digital Business*. 2024. Vol. 4, issue 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954424000188?via%3Dihub> (accessed on: December 26, 2024).

Отримано:	23.01.2025	Beérkezett:	2025.01.23	Received:	23.01.2025
Прийнято до друку:	11.03.2025	Elfogadva:	2025.03.11	Accepted:	11.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-129-136
УДК 339.9:338.1

Вікторія МАКАРОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна
ORCID ID: [0000-0002-0684-7072](https://orcid.org/0000-0002-0684-7072)
Scopus Author ID: [57942488900](https://orcid.org/57942488900)
e-mail: makarovich.viktoria@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Ярослав ГРИЩЕНКО

здобувач ступеня освіти PhD,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: [0009-0000-5432-5095](https://orcid.org/0009-0000-5432-5095)

Дмитро ВИГІВСЬКИЙ

здобувач ступеня освіти PhD,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: [0009-0001-0531-1858](https://orcid.org/0009-0001-0531-1858)

СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИТРАТ НА ОБОРОНУ

Анотація. Останні роки ситуація безпеки та захисту у світі невинно змінюється, а видатки на оборону мають щорічну тенденцію до зростання для багатьох країн, що зумовлено російською збройною агресією проти України та іншими військовими конфліктами у світі, які мають постійно наростаючий характер. В статті визначено причинно-наслідковий характер такої ситуації та похідного від неї прискореного функціонування секторів оборони країн світу, що відповідно зумовило їх диверсифікацію та розвиток економічної компоненти їх оборонної стратегії (пошук джерел військових витрат тощо). Автором проведено аналіз сучасних світових тенденцій з витрат на оборону, що дозволило охарактеризувати їх динаміку за останні п'ять років, визначити еволюцію обсягів таких витрат у провідних країнах світу, а також встановити можливі джерела фінансування оборонного сектору держави. Так, на прикладі програми “перезброєння” Європейського союзу, до останніх віднесено: позики державам-членам ЄС для інвестицій в оборону задля зменшення фрагментації та збільшення сумісності елементів оборонних секторів; участь у програмах політики згуртованості для збільшення витрат на оборону; мобілізацію приватного капіталу шляхом прискорення створення союзу заощаджень та інвестицій, і також через Європейський інвестиційний банк. Другий рік поспіль військові витрати зростали у всіх п'яти географічних регіонах світу, що відображає загострення геополітичної напруженості в усьому світі. У статті аргументовано, що країною з найбільшими військовими витратами у світі й досі залишається США, друге місце



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

в цьому секторі також залишається за Китаєм. Встановлено, що останні два роки значного збільшення здобули оборонні бюджети таких країн як Німеччина, Індія, Великобританія, Саудівська Аравія, Україна, Франція, Японія, Південна Корея, Ізраїль, Польща, Італія.

Ключові слова: військові витрати, витрати на оборону, оборонні витрати, оборонний бюджет.

JEL Classification: E62, H10

Absztrakt. Az elmúlt években a világ biztonsági és védelmi helyzete folyamatosan változik, és számos ország éves szinten növeli a védelmi kiadásait. Ennek oka elsősorban az Oroszország által Ukrajna ellen indított fegyveres agresszió, valamint más, egyre súlyosbodó fegyveres konfliktusok világszerte. A tanulmány ok-okozati összefüggésben vizsgálja ezt a helyzetet, valamint a védelmi szektorok felgyorsult működését világszerte, amely a védelmi stratégiák gazdasági komponensének diverzifikációjához és fejlesztéséhez vezetett (például a katonai kiadások forrásainak keresése). A szerző elemzést nyújt a globális védelmi kiadások jelenlegi trendjeiről, bemutatva azok dinamikáját az elmúlt öt évben, a világ vezető országainak védelmi költségvetési fejlődését, valamint az állami védelmi szektor finanszírozási lehetőségeit. Az Európai Unió "újrafegyverkezési" programjának példája alapján a lehetséges források közé tartoznak: EU-tagállamoknak nyújtott hitelek a védelembe történő beruházásokra, a fragmentáció csökkentése és a védelmi szektor elemeinek kompatibilitása érdekében; részvétel a kohéziós politikai programokban a védelmi kiadások növelésére; valamint a magántőke mozgósítása a megtakarítási és beruházási unió gyorsabb létrehozásán keresztül, továbbá az Európai Beruházási Bank közreműködésével. Második éve, hogy a világ mind az öt földrajzi régiójában növekedtek a katonai kiadások, ami a geopolitikai feszültségek fokozódását tükrözi. A tanulmány megállapítja, hogy az Egyesült Államok továbbra is a világ legnagyobb katonai költségvetéssel rendelkező országa, míg a második helyet Kína tartja. Az elmúlt két évben jelentősen megnöttek Németország, India, Egyesült Királyság, Szaúd-Arábia, Ukrajna, Franciaország, Japán, Dél-Korea, Izrael, Lengyelország és Olaszország védelmi költségvetései.

Kulcsszavak: katonai kiadások, védelmi kiadások, védelmi költségvetés.

Abstract. In recent years, the security and defense situation in the world has been constantly changing, and defense spending has an annual tendency to grow for many countries, which is due to the Russian armed aggression against Ukraine and other military conflicts in the world, which are constantly increasing. The article identifies the cause-and-effect nature of such a situation and the resulting accelerated functioning of the defense sectors of the countries of the world, which accordingly led to their diversification and development of the economic component of their defense strategy (search for sources of military spending, etc.). The author analyzed modern global trends in defense spending, which allowed us to characterize their dynamics over the past five years, determine the evolution of the volume of such spending in the leading countries of the world, and also establish possible sources of financing for the defense sector of the state. Thus, using the example of the European Union's "re-armament" program, the latter include: loans to EU member states for defense investments in order to reduce fragmentation and increase the compatibility of elements of defense sectors; participation in cohesion policy programmes to increase defence spending; mobilisation of private capital by accelerating the creation of the Savings and Investment Union, and also through the European Investment Bank. For the second year in a row, military spending increased in all five geographical regions of the world, reflecting the aggravation of geopolitical tensions worldwide. The article argues that the country with the largest military spending in the world still remains the USA, with China also in second place in this sector. It is established that in the last two years, the defence budgets of countries such as Germany, India, the UK, Saudi Arabia, Ukraine, France, Japan, South Korea, Israel, Poland, Italy have significantly increased.

Keywords: military spending, defense spending, defense budget.



Постановка проблеми. Гібридність сучасних війн та розвиток військових технологій, провокує необхідність оволодіння новими сферами необхідними для запобігання конфліктів та їх керуванням, переформатування армії, пошуку нових більш прогресивних видів зброї тощо. Втручання Росії в Україну викликало стратегічні зсуви в оборонних сферах багатьох країн, зокрема Європи, що, в свою чергу, мало вплив на економіку цих країн. Однією з характеристик війни проти України стала загроза ядерної ескалації, що прискорило реакцію країн світу у прийнятті рішень щодо допомоги Україні та розвитку власних секторів оборони. Це, відповідно, зумовило диверсифікацію та розвиток економічної компоненти їх оборонної стратегії, а також зміну тенденцій військових витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями військових витрат займалися ряд вітчизняних та зарубіжних економістів: Л. Абалкін, І. Бінько, О. Ветлінський, О. Власюк, Дж. Дентон, І. Ігнатюк, Є. Карп, А. Качинський, О. Кириленко, П. Костюк, О. Левчук, В. Леонов, А. Лодзянов, Р. Лукабо, Р. Міллер, Р. Несмянович, В. Ольшевський, С. Прокопенко, Романовська Ю. та В. Урбанович, Дж. Стігліц, О. Чеберяко і А. Смаль, О. Черняк, І. Чугунов, І. Шевчук В., Шлемко. Однак, останні роки ситуація безпеки та захисту у світі невпинно змінюється, а видатки на оборону мають щорічну тенденцію до зростання для багатьох країн, що зумовлено російською збройною агресією проти України та іншими військовими конфліктами у світі. В реаліях війни в Україні аналіз сучасних світових тенденцій військових витрат, зумовлює актуальність нашого дослідження задля переймання досвіду щодо обсягів та джерел фінансування оборонного сектору країни.

Формулювання цілей статті. За мету у статті поставлено охарактеризувати сучасні світові тенденції оборонних витрат, що дозволить визначити перспективні напрями щодо обсягів та джерел фінансування оборонного сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2021 році світові військові витрати вперше перевищили позначку в два трильйони доларів США, досягнувши 2113 мільярдів доларів. Глобальні витрати у 2021 році були на 0,7 відсотка вищими, ніж у 2020 році, та на 12 відсотків вищими, ніж у 2012 році. Військові витрати 15 країн-лідерів досягли 1717 мільярдів доларів у 2021 році, що становить 81 відсоток світових військових витрат. Сполучені Штати Америки (38 % світових військових витрат) та Китай (14 %) у 2021 році залишалися двома державами, які здійснили найбільші оборонні витрати. Однак, між 2020 та 2021 роками відбулися деякі помітні зміни в рейтингу серед 15 країн-лідерів. Велика Британія та Франція піднялися на дві позиції, ставши відповідно четвертим та шостим державами з найбільшими військовими витратами у 2021 році. У цьому ж році Іран збільшив свої військові витрати на 11 %, що дозволило йому вперше потрапити до рейтингу країн з найбільшими оборонними витратами та зайняти 14те місце [1].

Світові витрати на оборону за 2012-2024 рр. наведено в табл. 1

Вторгнення Росії в Україну у 2022 році зумовило значні зміни в оборонних сферах багатьох країн, зокрема Європи, та, в свою чергу, вплинуло на прогресивне зростання обсягів військових витрат.

У 2023 році глобальні військові витрати продовжували зростати дев'ятий рік поспіль та перевищили 2,4 трлн. американських доларів через російсько-українську війну та все ширшу геополітичну напруженість. Збільшення світових військових витрат на 6,8 % у 2023 році стало найбільшим зростанням з 2009 року та, як частка світового валового внутрішнього продукту зумовило його зростання до 2,3 %. Уряди країн виділяли в середньому 6,9 відсотка своїх бюджетів на армію, або 306 американських доларів на людину [2]. Проте, незважаючи на зростання попиту на зброю та постійні зусилля щодо задоволення цього попиту, у 2023 році оборонним компаніям не вдалося збільшити виробництво та повністю задовольнити потребу у зброї.

Тенденція до збільшення військових витрат європейськими державами також набрала обертів: 39 із 43 країн Європи збільшили військові витрати, що в цілому призвело до зростання загальних європейських витрат на 16% (факторами цього було зростання українських військових витрат на 51% і російських – на 24%). Окрім цього, у 2023 році 10 із 28 європейських членів Організації Північноатлантичного договору (НАТО) досягли або перевищили цільовий показник у 2% ВВП (встановлений у 2014 році) [2]. У 2024 році загальні військові витрати членів НАТО становили 1506 млрд. американських доларів, або 55 % світових витрат. Європейські члени НАТО витратили загалом 454 млрд. американських доларів. У 2024 році 18 країн-членів НАТО витратили щонайменше 2 % ВВП на свої збройні сили [3].

За даними Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру [3], у 2024 році загальні світові військові витрати зросли до 2718 млрд американських доларів, що в динаміці (2015-2024 роки) вказує на зростання на 37 %. Окрім цього, збільшення витрат на оборону на 9,4 відсотка у 2024 році було найстрімкішим річним зростанням щонайменше з 1988 року.

Глобальне військове навантаження, як частка світового ВВП, продовжило свій вплив та спричинило у 2024 році зростання до 2,5 %. П'ять перших позицій серед країн з найбільшим військовими витратами у 2024 році зайняли Сполучені Штати Америки (997 млрд. дол; значна частина оборонного бюджету спрямована на посилення військового потенціалу і ядерного арсеналу), Китай (314 млрд. дол), РФ (149 млрд. дол), Німеччина (88.5 млрд. дол) та Індія (86.1 млрд. дол), на які разом припадало 60 % світових військових витрат. Україна зайняла 8му позицію в цьому списку через збільшенням військових витрат на 2,9 % до 64,7 млрд. американських доларів, що становить 34 % від ВВП країни. При цьому загальні оборонні витрати в Європі зросли на 17 % до 693 млрд. американських доларів (всі європейські країни, окрім Мальти, збільшили свої військові витрати) [3].

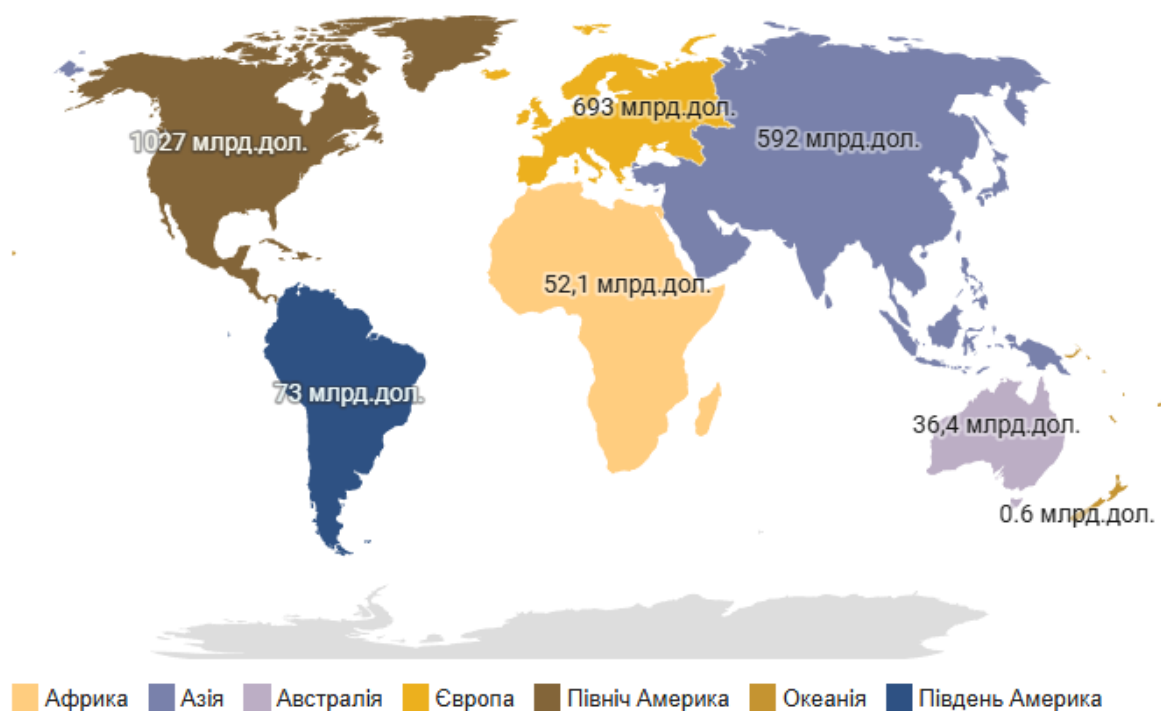


Рис. 1. Світові витрати на оборону за 2024 р.

Сформовано за даними джерела [10]

Отже, як бачимо, причинами стрімкого зростання військових витрат у світі в 2024 році залишаються повномасштабна війна РФ проти України та конфлікт в Секторі Гази.

У цьому ж році різко збільшилися видатки на оборону й інших європейських країн: Польща – на 31 % (4,2 % від ВВП, найвищий показник серед країн-членів НАТО), Швеція – на 34 % (до 12 млрд. доларів; рік вступу до Альянсу) [4, 7].

Слід відзначити, що оборонні витрати країн ЄС були спрямовані, як на фінансування розвитку власних збройних сил (оборонного комплексу), так і на військову допомогу Україні – 60 млрд. американських доларів.

Лідуючі позиції по нарощуванню обороноздатності в Європі займають Німеччина та Франція. Остання у 2024 році запланувала 413 млрд. євро історичного максимуму для оборонного бюджету, що реалізується через військову програму 2024-2030 років [8, 9]. Такий крок обґрунтований прагненнями країни:

- захисту своєї автономії та національних інтересів, серед яких першочерговим є захист інтересів населення;
- трансформації оборонного комплексу з урахуванням новітніх технологій та сучасних потреб війська (армії);
- забезпечення, за необхідності, військової допомоги та підтримки країн-членів ЄС, НАТО та інших дружніх країн.

Поряд з цим, Президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляйн на початку 2025 року запропонувала збільшити оборонні витрати ЄС до 800 млрд. євро (так званий план “переозброєння” Європи), що дозволить мобілізувати

оборонний сектор Європи, створить умови безпеки для європейського континенту та сприятиме продовженню й посиленню військової підтримки України.

Зазначений план “переозброєння” включає наступні джерела фінансування та/або співпраці [5, 6]:

- збільшення витрат на оборону в середньому на 1,5% ВВП, що може створити фінансовий простір у розмірі близько 650 млрд. євро протягом чотирьох років;

- надання 150 млрд. євро позик державам-членам для інвестицій в оборону;

- додаткові можливості та стимули для держав-членів через програми політики згуртованості для збільшення витрат на оборону (використання “повноважень бюджету ЄС”);

- мобілізація приватного капіталу шляхом прискорення створення Союзу заощаджень й інвестицій та за допомогою Європейського інвестиційного банку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах ведення гібридних війн, розвитку військових технологій, необхідності переозброєння та явного виклику принципам міжнародного права, вище керівництво країн світу постає перед проблемою пошуку нових та більш прогресивних засобів забезпечення своєї армії та заходів оборони держави. Розвиток та виробництво протиповітряної та протиракетної оборони, артилерійських систем, ракет та боєприпасів, безпілотників та систем боротьби з безпілотниками, а також забезпечення кібербезпеки та військової мобільності, потребують належного фінансування, яким є складова бюджету країни, а саме - витрати на оборону (військові витрати).

Результати нашого дослідження дозволили зробити висновки, що останні 10 років залишається стійка динаміка щорічного збільшення оборонних витрат значною кількістю країн світу (у всіх п'яти географічних регіонах світу, що відображає загострення геополітичної напруженості). В свою чергу, повномасштабна війна РФ проти України спричинила зміну оборонної стратегії Європи та пошук джерел фінансування витрат на оборону. До таких джерел пропонуємо відносити: витрати за рахунок частки у ВВП, через позики державам-членам ЄС для інвестицій в оборонну промисловість, способом фінансування на основі програм політики згуртованості, а також через залучення приватного капіталу.

Перспективами подальших досліджень є дослідження структури та джерел фінансування оборонних програм / бюджетів країн з найбільшою часткою військових витрат та впровадження результативного досвіду у вітчизняний сектор оборони.



Список використаних джерел

1. TRENDS IN WORLD MILITARY EXPENDITURE, 2021. DIEGO LOPES DA SILVA, NAN TIAN, LUCIE BÉRAUD-SUDREAU, ALEXANDRA MARKSTEINER AND XIAO LIANG. *SIPRI Fact Sheet April 2022*. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2022-04/fs_2204_milex_2021_0.pdf.
2. Nan Tian (2024). Military expenditure and developments in arms production. *STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE (SPIRI). Yearbook 2024*. URL: <https://www.sipri.org/yearbook/2024/05>.
3. TRENDS IN WORLD MILITARY EXPENDITURE, 2024. XIAO LIANG, NAN TIAN, DIEGO LOPES DA SILVA, LORENZO SCARAZZATO, ZUBAIDA KARIM AND JADE GUIBERTEAU RICARD. *SIPRI Fact Sheet April 2025*. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-04/2504_fs_milex_2024.pdf.
4. Веркгойзер Н. (2025). *Доповідь SIPRI: Військові витрати у світі встановили рекорд. У фокусі*. URL: <https://www.dw.com/uk/dopovid-sipri-vijskovi-vitrati-u-sviti-vstanovili-novij-rekord/a-72367563>.
5. План "Переозброїти Європу" дозволить мобілізувати близько EUR800 млрд на оборону Європи та посилить підтримку України, 2025. *Інформаційне агентство Interfax-Україна*. URL : <https://interfax.com.ua/news/political/1052761.html>.
6. ЄС погодив збільшення оборонного бюджету: 800 млрд євро на безпеку Європи та підтримку України (2025). URL: <https://www.slovoudilo.ua/2025/03/06/novyna/polityka/yes-pohodyv-rekordne-zbilshennya-oboronnoho-byudzhetu-800-mlrd-yevro-bezpeku-yevropy-ta-pidtrymku-ukrayiny>.
7. Defence and military analysis (2024). *Global defence spending*. URL: https://www.iiss.org/globalassets/media-library---content--migration/files/publications/military-balance/2025-military-balance/the-military-balance-2025_defence-spending-and-procurement-trends.pdf.
8. Projet de loi de finances des Armées 2025 – LPM année 2. *Ministère des armées République française*. URL: <https://www.defense.gouv.fr/ministere/politique-defense/loi-programmation-militaire-2024-2030/projet-loi-finances-armees-2025-lpm-annee-2>.
9. Projet de loi finances 2025 : la loi de programmation militaire est respectée (2024). *Ministère des armées République française*. URL: <https://www.defense.gouv.fr/actualites/projet-loi-finances-2025-loi-programmation-militaire-est-respectee>.
10. SIPRI Military Expenditure Database. URL: <https://milex.sipri.org/sipri>

References

1. TRENDS IN WORLD MILITARY EXPENDITURE, 2021. DIEGO LOPES DA SILVA, NAN TIAN, LUCIE BÉRAUD-SUDREAU, ALEXANDRA MARKSTEINER AND XIAO LIANG. *SIPRI Fact Sheet April 2022*. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2022-04/fs_2204_milex_2021_0.pdf. [in English]
2. Nan Tian (2024). Military expenditure and developments in arms production. *STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE (SPIRI). Yearbook 2024*. URL: <https://www.sipri.org/yearbook/2024/05>. [in English]
3. TRENDS IN WORLD MILITARY EXPENDITURE, 2024. XIAO LIANG, NAN TIAN, DIEGO LOPES DA SILVA, LORENZO SCARAZZATO, ZUBAIDA KARIM AND JADE GUIBERTEAU RICARD. *SIPRI Fact Sheet April 2025*. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-04/2504_fs_milex_2024.pdf. [in English]
4. Verkhoizer N. (2025). *Dopovid SIPRI: Viiskovi vytraty u sviti vstanovyly rekord. U fokusi*. URL: <https://www.dw.com/uk/dopovid-sipri-vijskovi-vitrati-u-sviti-vstanovili-novij-rekord/a-72367563>. [in Ukrainian]



5. Plan "Pereozbroity Yevropu" dozvolyt mobilizuvaty blyzko EUR800 mlrd na oboronu Yevropy ta posylt pidtrymku Ukrainy, 2025. *Informatsiine ahentstvo Interfax-Ukraina*. URL : <https://interfax.com.ua/news/political/1052761.html>. [in Ukrainian]
6. YeS pohodyv zbilshennia oboronnoho biudzhetu: 800 mlrd yevro na bezpeku Yevropy ta pidtrymku Ukrainy (2025). URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/06/novyna/polityka/yes-pohodyv-rekordne-zbilshennya-oboronnoho-byudzhetu-800-mlrd-yevro-bezpeku-yevropy-ta-pidtrymku-ukrainy>. [in Ukrainian]
7. Defence and military analysis (2024). *Global defence spending*. URL: https://www.iiss.org/globalassets/media-library---content--migration/files/publications/military-balance/2025-military-balance/the-military-balance-2025_defence-spending-and-procurement-trends.pdf.
8. Projet de loi de finances des Armées 2025 – LPM année 2. *Ministère des armées République française*. URL: <https://www.defense.gouv.fr/ministere/politique-defense/loi-programmation-militaire-2024-2030/projet-loi-finances-armees-2025-lpm-annee-2>. [in French]
9. Projet de loi finances 2025 : la loi de programmation militaire est respectée (2024). *Ministère des armées République française*. URL: <https://www.defense.gouv.fr/actualites/projet-loi-finances-2025-loi-programmation-militaire-est-respectee>. [in French].
10. SIPRI Military Expenditure Database. URL: <https://milex.sipri.org/sipri>

<i>Отримано:</i>	22.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.22	<i>Received:</i>	22.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	02.04.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.04.02	<i>Accepted:</i>	02.04.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-137-150
УДК 338.48:004

Людмила МАТВІЙЧУК

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресранної справи,
Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ORCID ID: [0000-0003-1694-6178](https://orcid.org/0000-0003-1694-6178)

Scopus Author ID: [57942488900](https://orcid.org/57942488900)

e-mail: kalishl.y@gmail.com

(Corresponding author)

Оксана ЖАДЬКО

аспірант кафедри туризму та готельно-ресранної справи,
Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4019-3113](https://orcid.org/0000-0002-4019-3113)

Scopus Author ID: 59134100900

Оксана ШТАНЬКО

кандидат історичних наук,

доцент кафедри туризму та готельно-ресранної справи,

Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5023-7992](https://orcid.org/0000-0002-5023-7992)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМИ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

Анотація. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, дослідження особливостей застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями набуває актуальності, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку туристичних територій. Метою дослідження є визначення особливостей застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями та розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості територій. У роботі запропоновано класифікацію міських туристичних дестинацій України за рівнем доступності та придатності до використання, яка поділяє туристичні дестинації на три категорії: доступні та придатні до використання, доступні, але умовно придатні, а також недоступні або непридатні для туристичної діяльності. Наведено приклади таких дестинацій України зважаючи вплив сучасних факторів, які переважно носять деструктивний характер. Досліджено стан та перспективи розвитку туристичної дестинації міста Луцьк, зокрема проаналізовано надходження від туризму до бюджету міста та обсяги туристичного збору. Сформовано



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

систему інтегрованого управління структурними елементами туристичної дестинації, яка відображає взаємозв'язок між транспортною, розважальною, соціальною інфраструктурою, об'єктами туристичних атракцій та сервісним обслуговуванням. Визначено основні групи стейкхолдерів стратегічного управління туристичними дестинаціями. Систематизовано напрями стратегічного управління туристичними дестинаціями, які формують ефективну систему розвитку туристичних територій, що сприяє підвищенню привабливості дестинацій. Запропоновано основні інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій в сучасних умовах, враховуючи виклики, спричинені військовою агресією росії, економічними кризами та технологічними змінами. Впровадження цифрових технологій, розвиток сталої туристичної інфраструктури, адаптація до глобальних викликів та інтеграція smart-рішень дозволяють підвищити конкурентоспроможність дестинацій, забезпечити їхню стійкість і привабливість для туристів.

Ключові слова: індустрія туризму, сталий розвиток територій, система управління, конкурентоспроможність.

JEL Classification: L 83, L 51, O 32

Absztrakt. A globalizáció és a gyors technológiai fejlődés összefüggésében egyre inkább aktuálissá válik a turisztikai desztinációk stratégiai menedzsmentjében az innovatív eszközök alkalmazásának sajátosságainak kutatása, amely hozzájárul a turisztikai térségek versenyképességének növeléséhez és fenntartható fejlődéséhez. A tanulmány célja, hogy meghatározza az innovatív eszközök alkalmazásának jellemzőit a turisztikai desztinációk stratégiai menedzsmentjében, és javaslatokat dolgozzon ki azok hatékony megvalósítására a területek versenyképességének és fenntarthatóságának biztosítása érdekében. A dolgozat javaslatot tesz az ukrániai városi turisztikai desztinációk elérhetőségi és használhatósági szint szerinti osztályozására, amely három kategóriába sorolja a turisztikai célpontokat: elérhető és használható, elérhető, de feltételesen alkalmas, valamint turisztikai tevékenységre megközelíthetetlen vagy alkalmatlan. Példák az ilyen ukrániai desztinációkra, figyelembe véve a modern tényezők hatását, amelyek elsősorban romboló jellegűek. Megvizsgáltuk Luck város turisztikai desztinációjának állapotát és fejlődési kilátásait, különös tekintettel a turizmusból a város költségvetésébe befolyó bevételre és az idegenforgalmi díj mértékére. Kialakult a turisztikai desztináció szerkezeti elemeinek integrált menedzselésének rendszere, amely tükrözi a közlekedés, a szórakozás, a szociális infrastruktúra, a turisztikai vonzerő létesítmények és a szolgáltatás kapcsolatát. Meghatároztuk a turisztikai desztinációk stratégiai irányításában érdekelt felek főbb csoportjait. Rendszerezte a turisztikai desztinációk stratégiai irányításának irányait, amelyek hatékony rendszert alkotnak a turisztikai területek fejlesztésében, ami hozzájárul a desztinációk vonzerejének növeléséhez. Az orosz katonai agresszió, a gazdasági válságok és a technológiai változások okozta kihívások figyelembevételével a turisztikai desztinációk fejlesztésének fő innovatív irányait javasolják modern körülmények között. A digitális technológiák bevezetése, a fenntartható turisztikai infrastruktúra fejlesztése, a globális kihívásokhoz való alkalmazkodás, az okos megoldások integrálása lehetővé teszi a desztinációk versenyképességének növelését, fenntarthatóságának biztosítását, turisták vonzását.

Kulcsszavak: turisztikai ipar, területek fenntartható fejlődése, irányítási rendszer, versenyképesség.

Abstract. In the context of globalization and rapid technological development, the study of the features of the application of innovative tools in the strategic management of tourist destinations is becoming relevant, as it contributes to increasing the competitiveness and sustainable development of tourist areas. The purpose of the study is to determine the features of the application of innovative tools in the strategic management of tourist destinations and develop recommendations for their effective implementation to ensure the competitiveness and sustainability of territories. The paper proposes a classification of urban tourist destinations in Ukraine by the level of accessibility and usability, which divides tourist destinations into three categories: accessible and usable, accessible but conditionally suitable, and inaccessible or unsuitable for tourist activities. Examples of such destinations in Ukraine



are given, taking into account the influence of modern factors, which are mainly destructive in nature. The state and prospects for the development of the tourist destination of the city of Lutsk are studied, in particular, the revenue from tourism to the city budget and the volume of tourist fees are analyzed. A system of integrated management of the structural elements of a tourist destination has been formed, which reflects the relationship between transport, entertainment, social infrastructure, tourist attraction facilities and service. The main groups of stakeholders in the strategic management of tourist destinations have been identified. The directions of strategic management of tourist destinations have been systematized, which form an effective system for the development of tourist territories, which contributes to increasing the attractiveness of destinations. The main innovative directions for the development of tourist destinations in modern conditions have been proposed, taking into account the challenges caused by Russia's military aggression, economic crises and technological changes. The introduction of digital technologies, the development of sustainable tourism infrastructure, adaptation to global challenges, and the integration of smart solutions make it possible to increase the competitiveness of destinations, ensure their sustainability, and attract tourists.

Keywords: tourism industry, sustainable development of territories, management system, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації туристичні дестинації стикаються з посиленою конкуренцією, зростаючими вимогами гостей та необхідністю сталого розвитку. Традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, що зумовлює потребу в застосуванні інноваційних інструментів. Однак процес упровадження таких інструментів супроводжується численними викликами: недостатнім рівнем цифрової грамотності, фінансовими обмеженнями, відсутністю комплексної стратегії та адаптаційної спроможності регіонів, що актуалізує необхідність дослідження особливостей використання інноваційних інструментів у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління туристичними дестинаціями висвітлені у працях значної частини науковців. Зокрема теоретичні аспекти управління туристичними дестинаціями висвітлено у працях Т. Ткаченко, Н. Ведмідь [1], Ю. Головчук, С. Мороз, Д. Цесьців [2], Г. Кучерява [3], А. Мазаракі, С. Мельниченко [4]; формування та реалізація стратегій розвитку туристичних дестинацій регіонального рівня розглянуто у працях В. Брича [5], Г. Коледи [6], Ю. Леонт'євої [7], Л. Юрчишиної [8]; світовий досвід стратегічного управління туристичними дестинаціями та практичні аспекти імплементації його в регіонах України є предметом дослідження Т. Тимошенко, О. Богославець, О. Шевчук [9], сучасні особливості застосування інноваційних технологій у публічному управлінні туристичними дестинаціями систематизовано у працях О. Хитрої, В. Палюх [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до питань цифровізації та інноваційного розвитку туристичних дестинацій, залишається низка невирішених аспектів, що потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо вивчено стан та

перспективи розвитку сучасних туристичних дестинацій зважаючи на військову агресію росії проти України, групування туристичних дестинацій за ознаками доступності та збереженості, комплексний вплив інноваційних інструментів на стійкий розвиток дестинацій, їхню адаптацію до локальних умов та синергію структурними елементами туристичних дестинацій. Крім того, потребують глибшого аналізу інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій в сучасних умовах та їх вплив на конкурентоспроможність та стійкість територій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення особливостей застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями та розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління туристичними дестинаціями в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації вимагає впровадження інноваційних інструментів, які сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню досвіду гостей і забезпеченню стійкого розвитку регіонів. Сучасні технології дозволяють оптимізувати операційні процеси та формувати персоналізовані туристичні продукти [11]. Важливим аспектом є інтеграція цих інструментів у комплексні стратегії управління дестинаціями з урахуванням регіональних особливостей, фінансових можливостей і рівня цифрової готовності. Аналіз існуючих підходів до інноваційного управління туристичними дестинаціями дає змогу визначити основні переваги та виклики впровадження новітніх технологій у цій сфері [12].

В сучасних нестабільних умовах розвитку індустрії туризму та інформаційно-комунікаційного суспільства, змінюється схема взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, що, у свою потребує інноваційних підходів до стратегічного управління туристичними дестинаціями [10, 13]. Ці зміни зумовлені цифровізацією економіки, зростанням ролі онлайн-платформ, соціальних мереж і мобільних додатків у процесі вибору та бронювання туристичних послуг. Гості очікують більшого рівня персоналізації, швидкої комунікації та високої якості обслуговування, що стимулює дестинації до впровадження інтелектуальних систем аналізу поведінки споживачів, автоматизації управлінських процесів і використання ефективних стратегій. Проте, у нестабільних умовах, викликаних глобальними кризами, природними катастрофами та геополітичними факторами, управління туристичними дестинаціями має бути гнучким та адаптивним, що вимагає нових підходів до партнерства між державним і приватним секторами, залучення smart-технологій для моніторингу туристичних потоків, підвищення безпеки та створення унікальних конкурентних переваг для залучення гостей і сталого розвитку територій [14].

Зважаючи на стан туристичної інфраструктури, який в багатьох регіонах України є зруйнований через військову агресію росії, значна частина туристичних дестинацій сьогодні є недоступною або непридатною для використання [15]. Зважаючи на стан безпеки регіонів, пропонуємо систематизувати міські туристичні дестинації України за ознакою доступності та придатності до



використання, поділяючи їх на три основні групи: 1) доступні та придатні до використання, 2) доступні та умовно придатні до використання та 3) недоступні або непридатні до використання туристичні DESTINAЦІЇ. Приклади міських туристичних DESTINAЦІЙ України за ознакою доступності та придатності до використання систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Приклади міських туристичних DESTINAЦІЙ України
за ознакою доступності та придатності до використання***

Дестинація	Регіон	Особливості
<i>Приклади доступних та придатних до використання туристичних DESTINAЦІЙ</i>		
Луцьк	Захід України	Історична архітектура, мультикультурність
Чернівці	Захід України	Унікальна архітектура, історичні місця.
Ужгород	Захід України	Архітектурні пам'ятки, культурні заходи, виноробство.
<i>Приклади доступних та умовно придатних до використання туристичних DESTINAЦІЙ</i>		
Одеса	Південь України	Морський порт, історична архітектура, пляжі.
Чернігів	Північ України	Історичне місто з давніми церквами, монастирями та пам'ятками, включаючи Вал.
Дніпро	Схід України	Сучасне місто з багатою індустріальною історією, променадом вздовж Дніпра, музеями та парками.
<i>Приклади недоступних або непридатних до використання туристичних DESTINAЦІЙ</i>		
Слов'янськ	Схід України	Місто, відоме своїми сакральними об'єктами та мінеральними водами і лікувальними грязями.
АР Крим	Південь України	Був відомий своїми гірськими ландшафтами, морськими курортами, історичними пам'ятками та виноробством
Маріуполь	Схід України	До війни був важливим портовим містом з пляжами на березі Азовського моря та промисловими підприємствами.

* Сформовано на основі власних досліджень

Запропонована класифікація міських туристичних DESTINAЦІЙ України за рівнем доступності та придатності до використання поділяє туристичні напрямки на три категорії. Такий підхід дозволяє оцінити туристичний потенціал різних регіонів України з урахуванням інфраструктурних, безпекових та економічних факторів. До категорії «доступних та придатних» входять міста заходу України, зокрема Луцьк, Чернівці, Ужгород та інші, які відзначаються історичною архітектурою, культурною спадщиною та багатою туристичною пропозицією. Вони активно використовуються як туристичні центри, зберігаючи привабливість для відвідувачів. До «доступних, але умовно придатних» віднесено Одесу, Чернігів, Дніпро та інші, які мають туристичний потенціал, однак можуть стикатися з певними викликами – наприклад, сезонністю, станом інфраструктури чи недостатнім рівнем розвитку послуг. Інша категорія включає DESTINAЦІЇ, які є тимчасово або повністю непридатними для туристичного використання. Прикладами таких DESTINAЦІЙ сьогодні є Слов'янськ, АР Крим, Маріуполь та інші, які раніше мали туристичну значущість, але через геополітичні та безпекові обставини стали недоступними для туристів. Такий підхід є важливим для

стратегічного управління туристичними дестинаціями, оскільки передбачає визначення пріоритетів розвитку, відновлення та промоції туризму в різних регіонах країни.

Позитивним прикладом туристичної дестинації, для якої сьогодні характерний розвиток є місто Луцьк, який має унікальну мультикультурну історію. Завдяки стратегічному розташуванню та численним історичним об'єктам, таким як Луцький замок, музейний простір «Окольний замок», Лютеранська кірха, музей Волинської ікони, музей сучасного мистецтва тощо, місто має великий потенціал для розширення туристичного потоку, що може стати важливим чинником соціально-економічного зростання у відновленні України. Надходження до державного та місцевого бюджетів від туризму міста Луцьк наведено на рис. 1.

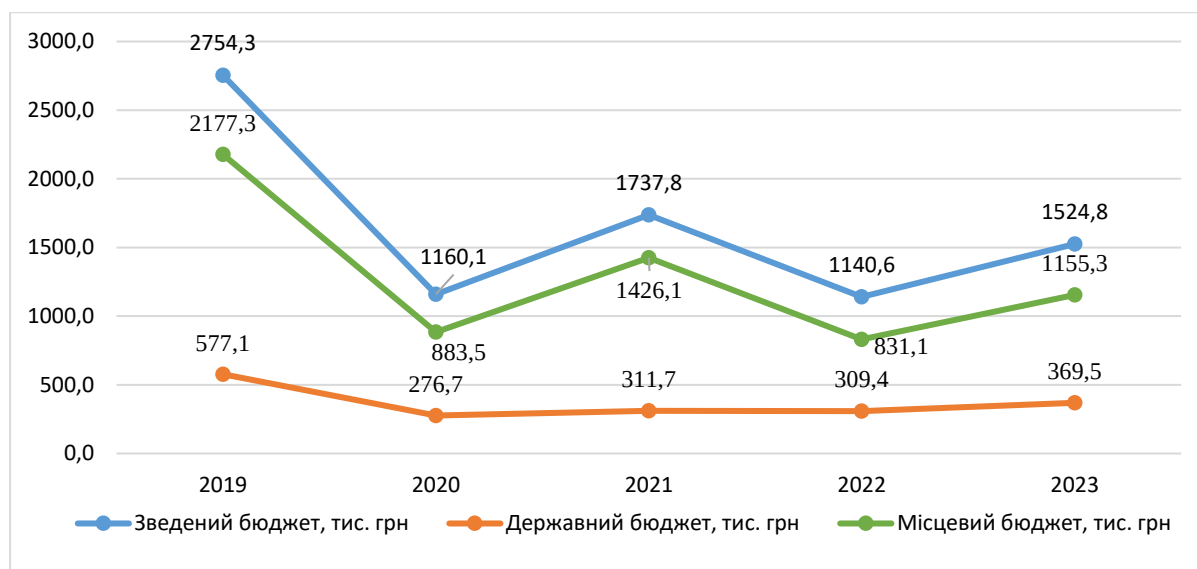


Рис.1 Доходи бюджету м. Луцьк від туристичної діяльності (тис. грн) [16, 17].

Надходження від туризму до бюджету Луцька зазнали значних коливань під впливом зовнішніх факторів, таких як військова агресія росії та пандемія COVID-19. 2019 року спостерігались найвищі показники суми надходжень від туризму (2754,3 тис. грн, з яких 2177,3 тис. грн – до місцевого бюджету). 2020 року надходження зменшились до 1160,1 тис. грн, проте частково відновились у 1737,8 тис. грн у 2021 році. Військові дії спричинили чергове падіння у 2022 році до 1140,6 тис. грн, проте вже у 2023 році спостерігалось поступове відновлення надходжень до 1524,8 тис. грн.

Обсяги туристичного збору міста Луцьк представлено на рис. 2.4.

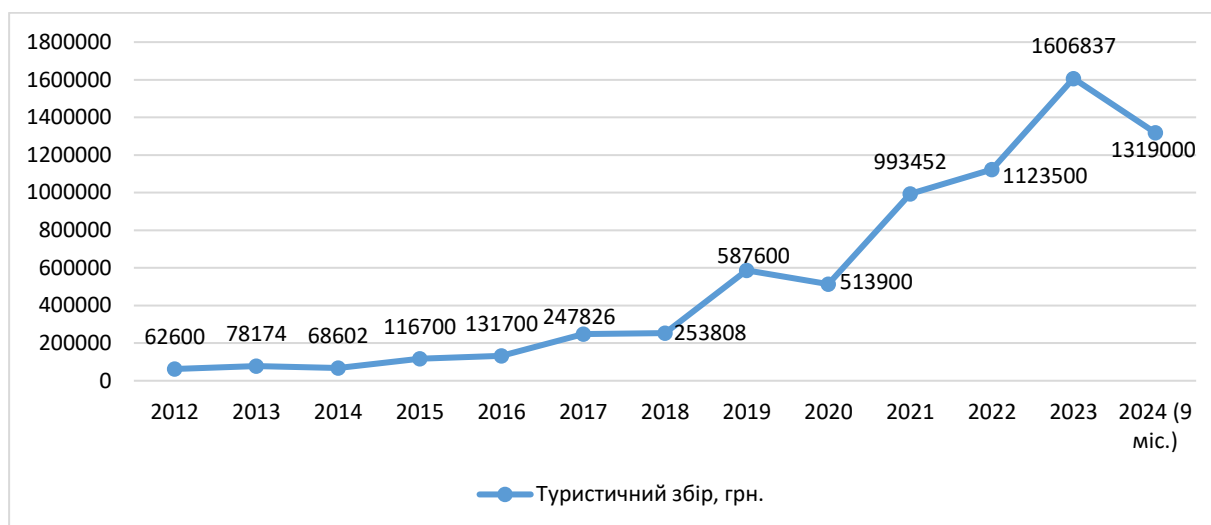


Рис.2 Динаміка обсягів туристичного збору м. Луцьк (грн) [17, 18].

Аналіз динаміки туристичного збору в м. Луцьк свідчить про поступове зростання доходів від туризму. Так, найвищий показник зафіксовано у 2023 році, що вказує на активне відновлення індустрії туризму завдяки ефективним стратегічним діям, зокрема відкриття сучасного простору «Окольний замок». Основні надходження від туристичної діяльності забезпечують суб'єкти господарювання кількості яких збільшується. В місті успішно функціонує КП «Центр туристичної інформації та послуг», який у 2024 році реорганізовано в КП «Центр розвитку туризму». Така реорганізація відображає посилення уваги до розвитку туристичної галузі в Луцьку, орієнтованої на стратегічне планування та промоцію міста як туристичної дестинації. Крім того, КП «Центр розвитку туризму» активно співпрацює з місцевим бізнесом та міжнародними партнерами для реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на популяризацію Луцька. Однією з основних ініціатив центру є впровадження сучасних інформаційних технологій для зручного доступу туристів до інформації про локації та сервіси в місті, а також розширення інформаційної підтримки для іноземних гостей. Проєкт стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року передбачає ряд заходів з розвитку індустрії туризму [19].

Зацікавлені сторони відіграють важливу роль у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями, через їх взаємодію, як визначальний фактор ефективності впровадження інноваційних інструментів [20]. Основні групи стейкхолдерів стратегічного управління туристичними дестинаціями представлено в таблиці 2.

Основні категорії зацікавлених сторін, які впливають на розвиток туристичних дестинацій включають державні та місцеві органи влади, які визначають політику та інвестують у розвиток інфраструктури, суб'єкти бізнесу, які забезпечують туристичні послуги, громадські організації, які сприяють сталому розвитку, а також місцеве населення, туристів, освітні установи та фінансові інституції. Співпраця між цими групами є основою ефективного

стратегічного управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності destinations, розвитку туристичних послуг та забезпеченню сталого зростання територій [21]. Стратегічне управління туристичними destinations потребує комплексного підходу, що передбачає активну взаємодію між усіма групами стейкхолдерів. Спільна діяльність усіх зацікавлених сторін дозволяє ефективно реалізовувати стратегії управління destinations, підвищувати їхню привабливість для туристів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 2.

**Основні групи стейкхолдерів
стратегічного управління туристичними destinations***

Група стейкхолдерів	Характеристика та роль у стратегічному управлінні
Державні органи влади	Визначають політику розвитку туризму, регулюють нормативно-правову базу, забезпечують фінансування інфраструктури.
Місцева влада та муніципалітети	Відповідають за управління туристичною destinations на регіональному рівні, залучають інвестиції та підтримують розвиток інфраструктури.
Суб'єкти бізнесу	Включає готелі, ресторани, туристичні агенції, транспортні компанії, що безпосередньо надають туристичні послуги та формують ринок.
Громадські організації	Просувають сталість та екологічну відповідальність у туризмі, підтримують культурну спадщину та соціальні ініціативи.
Місцеве населення	Бере участь у розвитку туризму через надання послуг, створення автентичної атмосфери та формування позитивного іміджу destinations.
Туристи	Основні споживачі туристичних продуктів, чий досвід та відгуки впливають на конкурентоспроможність destinations.
Освітні та наукові установи	Досліджують туристичні тренди, розробляють освітні програми для підготовки фахівців у сфері туризму.
Інвестори та фінансові установи	Забезпечують фінансові ресурси для реалізації туристичних проєктів, модернізації інфраструктури та впровадження інновацій.

* Сформовано на основі власних досліджень

Напрями стратегічного управління туристичними destinations формують ефективну систему розвитку туристичних територій, яка охоплює аспекти інфраструктурного вдосконалення, цифровізацію, маркетингові стратегії та диверсифікації туристичних продуктів, що сприяє підвищенню привабливості destinations. Окрему увагу доцільно приділити сталому розвитку туризму, взаємодії зі стейкхолдерами та впровадженню кризового управління, зважаючи на вплив сучасних деструктивних факторів [22].

Важливість стратегічного управління туристичними destinations полягає у забезпеченні їхньої стійкості, конкурентоспроможності та привабливості для туристів. Основні напрями стратегічного управління туристичними destinations систематизовано в таблиці 3.

Таблиця 3.

Основні напрями стратегічного управління туристичними DESTINATIONAMI*

Напрями	Змістовне наповнення
Адаптація до глобальних трендів	Індустрія туризму переживає значні зміни, включаючи зростання цифровізації, зміну уподобань туристів, та посилення уваги до сталого розвитку
Розвиток туристичної інфраструктури	Модернізація готелів, транспортної доступності, створення нових туристичних об'єктів.
Цифровізація та інновації у сфері туризму	Впровадження smart-рішень, мобільних додатків, віртуальних турів та цифрового маркетингу.
Маркетинг та бренд-менеджмент DESTINATIONAMI	Розробка унікального бренду регіону, просування в соціальних мережах та на туристичних платформах.
Розвиток сталого туризму	Збереження природних та культурних ресурсів, екологічні ініціативи та підтримка локальних громад.
Диверсифікація туристичних продуктів	Розширення спектра туристичних послуг, розвиток гастрономічного, медичного, екотуризму та подієвого туризму.
Залучення стейкхолдерів та партнерств	Співпраця влади, бізнесу, громадськості та наукових установ для ефективного управління.
Кризове управління та забезпечення безпеки	Розробка стратегій реагування на кризові ситуації, забезпечення безпеки туристів, створення планів антикризового менеджменту.

* Сформовано на основі власних досліджень

Туристична DESTINATIONAMI змістовно складається з сукупності елементів, які спрямовані на сервіс та задоволення потреб туристів. Стратегічне управління туристичною DESTINATIONAMI передбачає системний підхід до планування, розвитку та координації всіх складових DESTINATIONAMI з метою забезпечення її конкурентоспроможності, сталого розвитку та привабливості для туристів. Система інтегрованого управління структурними елементами туристичної DESTINATIONAMI представлено на рис. 3.



Рис. 3 Управління структурними об'єктами туристичної DESTINATIONAMI.

Управління структурними об'єктами туристичної DESTINATIONAMI передбачає систему інтегрованого управління, що охоплює елементи туристичної DESTINATIONAMI та відображає взаємозв'язок між транспортною, розважальною, соціальною інфраструктурою, об'єктами туристичних атракцій та сервісним обслуговуванням. Такий підхід до управління забезпечує комплексний розвиток DESTINATIONAMI, сприяючи покращенню доступності, комфорту та загальної привабливості для туристів. Ефективне функціонування цих структурних

компонентів є запорукою конкурентоспроможності туристичної дестинації та її збалансованого розвитку.

Інноваційний розвиток туристичних дестинацій є важливим фактором забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних глобальних викликів. Використання цифрових технологій, впровадження стійких та екологічних рішень, а також підвищення безпеки дозволяють не лише покращити якість туристичних послуг, а й ефективно управляти потоками гостей, залучати нові інвестиції та сприяти економічному відродженню регіонів. Особливо важливим це стає для України, де значна частина туристичної інфраструктури зазнала руйнувань, і постає необхідність її відновлення на нових, інноваційних засадах. Інтеграція smart-туризму, інклюзивних рішень та співпраця з місцевими громадами сприяють розвитку унікальних туристичних продуктів, що відповідають сучасним запитам споживачів. Таким чином, впровадження інноваційних підходів є не лише актуальним викликом, а й стратегічною необхідністю для ефективного управління та розвитку туристичних дестинацій. Інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій в сучасних умовах представлено в таблиці 4.

Таблиця 4.

Інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій *

Напрямок розвитку	Опис напрямку
Відновлення та адаптація туристичних дестинацій	Розробка програм реконструкції інфраструктури постраждалих регіонів, створення нових туристичних маршрутів.
Цифрова трансформація та smart-туризм	Інтеграція цифрових технологій та впровадження мобільних додатків, чат-ботів, штучного інтелекту, доповненої реальності для покращення взаємодії з гостями.
Стійкий та екотуризм	Розвиток «зеленого» туризму, впровадження екологічних стандартів у туристичну інфраструктуру, популяризація еко-маршрутів та агротуризму.
Диверсифікація туристичних продуктів	Розвиток нових форм туризму: військово-історичний, гастрономічний, wellness-туризм, медичний туризм, digital nomads.
Підвищення безпеки та кризове управління	Впровадження систем моніторингу безпеки, оперативного інформування гостей, страхові механізми та кібербезпека.
Розвиток інклюзивного туризму	Адаптація туристичних об'єктів до потреб маломобільних груп, створення універсального дизайну, спеціальні програми.
Співпраця з місцевими спільнотами	Партнерство з місцевими спільнотами і бізнесами для створення унікальних туристичних продуктів і послуг.
Гейміфікація та інтерактивний досвід	Використання квест-турів, інтерактивних карт та гейміфікації для залучення гостей.

* Сформовано на основі власних досліджень

Основні інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій в сучасних умовах враховують виклики, спричинені військовою агресією, економічними факторами, технологічними змінами та охоплюють відновлення і адаптацію туристичної інфраструктури, що зосереджується на реконструкції постраждалих регіонів та розробці нових маршрутів, цифрову трансформацію та smart-туризм,



яка передбачає використання новітніх технологій для вдосконалення туристичних послуг, а також сталий та екотуризм, що спрямований на екологічно відповідальний розвиток. Окрему увагу приділено диверсифікації туристичних продуктів, включаючи нові форми туризму, підвищенню безпеки та кризовому управлінню, що має забезпечити стабільність та захист гостей, а також розвитку інклюзивного туризму, що враховує потреби маломобільних груп. Крім того, таблиця підкреслює важливість співпраці з місцевими спільнотами, що сприяє створенню унікальних туристичних продуктів, та гейміфікації та інтерактивного досвіду, які використовують технології для підвищення залученості туристів. Запропоновані напрями є визначальними для формування конкурентоспроможної та інноваційної туристичної сфери України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило важливість застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями. Впровадження цифрових технологій, розвиток сталої туристичної інфраструктури, адаптація до глобальних викликів та інтеграція smart-рішень дозволяють підвищити конкурентоспроможність дестинацій, забезпечити їхню стійкість і привабливість для туристів. Аналіз динаміки туристичного збору в місті Луцьк підтвердив позитивний вплив стратегічного управління та активного залучення стейкхолдерів на розвиток регіонального туризму. Запропонована класифікація міських туристичних дестинацій України за рівнем доступності та придатності до використання дозволяє оцінити туристичний потенціал різних регіонів і визначити пріоритетні напрями їхнього відновлення.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на детальному аналізі ефективності різних інноваційних інструментів у туристичному управлінні, визначенні оптимальних моделей взаємодії між державним та приватним секторами для розвитку туристичних дестинацій, а також на розробці стратегії адаптації туристичної сфери до змін глобального та локального середовища. Окремої уваги заслуговує дослідження механізмів фінансування та інвестування у відновлення туристичної інфраструктури в постконфліктний період, а також вплив цифровізації на зміну поведінки туристів та їхні уподобання. Важливим напрямом є вивчення кризового управління у сфері туризму, що дасть змогу мінімізувати ризики та забезпечити безперервний розвиток туристичних дестинацій у нестабільних умовах.

Список використаних джерел

1. Ткаченко Т.І., Ведмідь Н.І. Туристські дестинації (теорія управління, бренд): монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2013. 347 с.
2. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цесьців Д.С. (2022) Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-0>
3. Кучерява Г. (2021) Туристичний брендинг як інструмент управління туристичними дестинаціями. *Часопис соціально-економічної географії*. Вип. 30. С. 32-40.



4. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія. К.:Київський національний торговельно-економічний університет, 2013. 388 с.
5. Брич В.Я Стратегічні вектори розвитку туристичних дестинацій Тернопільщини: монографія. Тернопіль: Осадца, 2017. 164 с.
6. Колєда Г.І. (2019). Удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, 4 (6), С. 158-166.
7. Леонт'єва Ю.Ю. Формування та реалізація стратегії розвитку регіональної туристичної дестинації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05; Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2010. 26 с.
8. Юрчишина Л.І. (2017). Дестинація як основа регіонального розвитку туризму. *Економічний вісник національного гірничого університету*, 4 (60), С. 77-84.
9. Тимошенко Т., Богославець О., Шевчук О. (2023) Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>
10. Хитра О., Палюх В. (2023). Особливості застосування інноваційних технологій у публічному управлінні туристичною дестинацією. *Mechanism of an Economic Regulation*, 1 (103), С. 30-40.
11. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. (2022) Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 5 (23). С. 168-180.
12. Давидова О.Г. (2023) Особливості інноваційних процесів у сфері туристичних послуг. *Проблеми науки*. №5. С.19-24.
13. Лисюк Т.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. (2021). Інноваційні інформаційні технології туристичних підприємств. *Економічний форум*. 1 (3), 78-87. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-11>
14. Юхновська Ю.О. (2019) Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Економіка та управління національним господарством*. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/595.pdf>.
15. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. (2022) Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.
16. Дослідження туристичної привабливості м. Луцьк, здійснене Соціологічною агенцією Fama, 2017. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/s/e6/4euqjwp2e3az63lulak76a4i7dav3e6s.pdf>
17. Економічний профайл Луцької громади: URL. <https://vkursi.pro/hromada>
18. Програма розвитку туризму Луцької міської територіальної громади на 2024–2025 роки. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17023896303225604-pro-programu-rozvitku-turizmu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20242025-roki/download/174697>
19. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року (проєкт). URL: <http://surl.li/wredev>
20. Федоришина Л., Головчук Ю., Боднар Р. (2023) Туризм як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Економіка та суспільство*. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>.
21. Давидова О.Г. (2023) Особливості інноваційних процесів у сфері туристичних послуг. *Проблеми науки*. №5. С.19-24.
22. Моца А., Шевчук С., Середа Н. (2022) Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.



References

1. Tkachenko T.I., Vedmid N.I. Turystski destynatsii (teoriia upravlinnia, brend) : monohrafiia. Kyiv : Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, 2013. 347 s. [Tourist destinations (management theory, brand)] [in Ukrainian].
2. Holovchuk Yu.O., Moroz S.R., Tsestiv D.S. (2022) Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: innovatsiini marketynhovi pidkhody. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-0> [Tourism Destination Management: Innovative Marketing Approaches] [in Ukrainian].
3. Kucheriava H. (2021) Turystychniy brendynh yak instrument upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy. Chasopys sotsialno-ekonomichnoi heohrafii. Vyp. 30. S. 32-40. [Tourism branding as a tool for managing tourist destinations] [in Ukrainian].
4. Mazaraki A.A., Tkachenko T.I., Melnychenko S.V. Turystski destynatsii (teoriia, upravlinnia, brendynh): monohrafiia. K.: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, 2013. 388 s. [Tourism branding as a tool for managing tourist destinations] [in Ukrainian].
5. Brych V.Ia Stratehichni vektory rozvytku turystychnykh destynatsii Ternopilshchyny: monohrafiia. Ternopil: Osadtsa, 2017. 164 s. [Strategic vectors for the development of tourist destinations in the Ternopil region] [in Ukrainian].
6. Kolieda H.I. (2019). Udoskonalennia upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy rehionalnoho rivnia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini. Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia, 4(6), S. 158-166. [Improving the management of regional tourist destinations in the context of decentralization of power in Ukraine] [in Ukrainian].
7. Leontieva Yu.Iu. Formuvannia ta realizatsiia stratehii rozvytku rehionalnoi turystychnoi destynatsii: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05; Kharkivska natsionalna akademiia miskoho hospodarstva. Kharkiv, 2010. 26 s. [Formation and implementation of a regional tourist destination development strategy] [in Ukrainian].
8. Yurchyshyna L.I. (2017). Destynatsiia yak osnova rehionalnoho rozvytku turyzmu. Ekonomichnyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu, 4 (60), 77-84. [Destination as the basis for regional tourism development] [in Ukrainian].
9. Tymoshenko T., Bohoslavets O., Shevchuk O. (2023) Yevropeyskyi dosvid zaluchennia zatsikavlenykh storin v proiektanii diialnosti orhanizatsii z upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pryklad Shvetsii dlia Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>. [European experience of stakeholder engagement in the project activities of tourist destination management organizations: the example of Sweden for Ukraine.] [in Ukrainian].
10. Khytra O., Paliukh V. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni turystychnoiu destynatsiiei. Mechanism of an Economic Regulation, 1 (103), S. 30-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.05> [Features of the application of innovative technologies in public management of a tourist destination] [in Ukrainian].
11. Bazhenova S., Polohovska Yu., Bykova M. (2022) Realii rozvytku turyzmu v Ukraini na suchasnomu etapi. Naukovi perspektyvy. 5 (23). S. 168-180. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180). [The realities of tourism development in Ukraine at the current stage] [in Ukrainian].
12. Davydova O.H. (2023) Osoblyvosti innovatsiinykh protsesiv u sferi turystychnykh posluh. Problemy nauky. №5. S.19-24. [Features of innovation processes in the field of tourism services] [in Ukrainian].
13. Lysiuk T.V., Matviichuk L.Iu., Lepkyi M.I. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii turystychnykh pidpriemstv. Ekonomichnyi forum. 1 (3), S. 78-87. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-11> [Innovative information technologies for tourism enterprises] [in Ukrainian].
14. Yukhnovska Yu.O. (2019) Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/595.pdf>. [Formation of the concept



- of strategic management of the development of the potential of the tourism industry in Ukraine and its regions] [in Ukrainian].
15. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022) Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>. [Features of tourism under martial law] [in Ukrainian].
 16. Doslidzhennia turystychnoi pryvablyvosti m. Lutsk, zdiisnene Sotsiolohichnoiu ahentsiieiu Fama, 2017. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/s/e6/4euqjwp2e3az63lulak76a4i7dav3e6s.pdf>
 17. Ekonomichniy profail Lutskoi hromady. URL: <https://vkursi.pro/hromada> [Research on the tourist attractiveness of the city of Lutsk] [in Ukrainian].
 18. Prohrama rozvytku turyzmu Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady na 2024–2025 roky. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17023896303225604-pro-programu-rozvitku-turizmu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20242025-roki/download/174697> [Tourism Development Program of the Lutsk Urban Territorial Community for 2024–2025] [in Ukrainian].
 19. Stratehiia rozvytku Lutskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2030 roku (proiekt). URL: <http://surl.li/wredev> [Development Strategy of Lutsk Urban Territorial Community until 2030 (draft)] [in Ukrainian].
 20. Fedoryshyna L., Holovchuk Yu., Bodnar R. (2023) Turyzm yak ob'iekt rehionalnykh ekonomichnykh doslidzhen. *Ekonomika ta suspilstvo*. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>. [Tourism as an object of regional economic research] [in Ukrainian].
 21. Davydova O.H. (2023) Osoblyvosti innovatsiinykh protsesiv u sferi turystychnykh posluh. *Problemy nauky*. №5. S.19-24. [Features of innovation processes in the field of tourism services] [in Ukrainian].
 22. Motsa A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>. [Prospects for the post-war revival of tourism in Ukraine] [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	14.03.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.03.14	<i>Received:</i>	14.03.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	01.04.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.04.01	<i>Accepted:</i>	01.04.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-151-163
УДК 338.48:004:005.6

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедрою готельно-ресторанної справи та туризму
Національний університет біоресурсів і природокористування
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5162-6324](https://orcid.org/0000-0002-5162-6324)

Scopus Author ID: [57200969296](https://orcid.org/57200969296)

e-mail: melnychenko55@gmail.com

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Анотація. Конкуренція на ринку вимагає використання новітніх цифрових технологій, які забезпечують, у тому числі, якість туристичних послуг. Специфіка туристичної галузі полягає у злагодженій роботі різних суб'єктів господарювання задіяних у формуванні, просуванні та реалізації туристичного продукту. Якість туристичних послуг залежить від ступеня процесу діджиталізації підприємств-виробників основних послуг (засоби розміщення, підприємства харчування, транспортні та страхові підприємства), підприємств, які надають додаткові послуги (лікувальні, побутові, оздоровчі, торгівельні та інші заклади), підприємств-посередників, що надають спеціалізовані послуги (туристичні оператори, туристичні агентства та ін.). Метою дослідження стало розкриття сутності якості туристичних послуг, дотримання основних принципів TQM (тотального управління якістю) під час їх надання, обґрунтування на концептуальному рівні застосування інструментарію діджиталізації у забезпеченні якості послуг суб'єктів туристичної діяльності, як одного з напрямів підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення його конкурентних переваг на внутрішньому і міжнародному ринках. Застосування методів аналізу і синтезу дало можливість оцінити витрати на реалізацію діджиталізації, у тому числі електронного туризму, виявити основні принципи TQM у наданні туристичних послуг. Підтверджено гіпотезу, що одним із драйверів забезпечення якісного надання туристичних послуг є використання сучасних цифрових технологій та спільна робота суб'єктів господарювання задіяних у даному процесі. Розкрито процес реалізації принципів управління якістю туристичних послуг із застосуванням новітніх інструментів діджиталізації та основні їх переваги. Описано практичне застосування суб'єктами туристичної діяльності новітніх інструментів діджиталізації з метою дотримання ними системи взаємодіючих і взаємодоповнюючих вимог, що формують якість туристичних послуг, а саме: політики та цілей у сфері якості; організації роботи з якістю; аналізу керівництвом функціонування системи якості; документального оформлення системи якості; взаємодії зі споживачем туристичних послуг; розробки і ведення документації; управління процесами; контролю та оцінювання якості туристичної послуги; аналізу відповідності якості туристичних послуг вимогам споживачів; здійснення коригувальних дій; підготовки кадрів.

Ключові слова: діджиталізація, інструментарій, інформаційні технології, політика у сфері якості, принципи TQM, туристичні послуги, управління якістю, якість.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: L 15, L 83

Absztrakt. A piaci verseny megköveteli a legújabb digitális technológiák alkalmazását, amelyek többek között a turisztikai szolgáltatások minőségét is biztosítják. A turizmus sajátossága az, hogy különböző gazdasági szereplők összehangolt munkáján alapul, akik részt vesznek a turisztikai termék kialakításában, promóciójában és értékesítésében. A kutatás célja a turisztikai szolgáltatások minőségének lényegének feltárása, a TQM (Total Quality Management - Teljes Körű Minőségmenedzsment) alapelveinek betartása a szolgáltatásnyújtás során, valamint a digitalizációs eszköztár alkalmazásának koncepcionális szintű megalapozása a turisztikai vállalkozások szolgáltatásainak minőségbiztosítása érdekében. Ez egyike azon irányoknak, amelyek hozzájárulnak a vállalat hatékonyságának növeléséhez és versenyelőnyének biztosításához mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon. Az elemzési és szintézismódszerek alkalmazása lehetővé tette a digitalizáció, beleértve az e-turizmus megvalósításának költségeinek értékelését, valamint a TQM alapelveinek feltárását a turisztikai szolgáltatások terén. A kutatás megerősítette azt a hipotézist, hogy a turisztikai szolgáltatások minőségének biztosításának egyik fő mozgatórugója a modern digitális technológiák alkalmazása és az ebben a folyamatban részt vevő gazdasági szereplők együttműködése. A tanulmány feltárja a turisztikai szolgáltatások minőségirányítási elveinek megvalósítási folyamatát a digitalizáció legújabb eszközeinek alkalmazásával, valamint ezek fő előnyeit. Ismerteti a turisztikai vállalkozások gyakorlati alkalmazását a digitalizáció modern eszközeinek használatára annak érdekében, hogy megfeleljenek az egymással kölcsönösen összefüggő és kiegészítő követelmények rendszerének, amely meghatározza a turisztikai szolgáltatások minőségét. Ide tartoznak a következők: minőségpolitika és célkitűzések; a minőségmenedzsment szervezése; a vezetőség által végzett minőségirányítási rendszer elemzése; a minőségirányítási rendszer dokumentációja; a turisztikai szolgáltatások fogyasztóival való interakció; a dokumentáció kidolgozása és kezelése; folyamatmenedzsment; a turisztikai szolgáltatások minőségének ellenőrzése és értékelése; a szolgáltatások fogyasztói követelményeknek való megfelelésségének elemzése; korrekciós intézkedések végrehajtása; valamint a személyzet képzése.

Kulcsszavak: digitalizáció, eszközrendszer, információs technológiák, minőségpolitika, TQM alapelvek, turisztikai szolgáltatások, minőségirányítás, minőség.

Abstract. Competition in the market requires the use of the latest digital technologies, which ensure, among other things, the quality of tourist services. The specificity of the tourism industry lies in the coordinated work of various business entities involved in the formation, promotion and sale of a tourist product. The quality of tourist services depends on the degree of digitalization of enterprises producing basic services (accommodation facilities, catering enterprises, transport and insurance enterprises), enterprises providing additional services (medical, household, health, trade and other establishments), intermediary enterprises providing specialized services (tour operators, travel agencies, etc.). The aim of the study was to reveal the essence of the quality of tourist services, to observe the basic principles of TQM (total quality management) when providing them, to substantiate at the conceptual level the use of digitalization tools in ensuring the quality of services of tourism entities, as one of the directions of increasing the efficiency of the enterprise and ensuring its competitive advantages in the domestic and international markets. The use of analysis and synthesis methods made it possible to estimate the costs of implementing digitalization, including e-tourism, to identify the basic principles of TQM in the provision of tourist services. The hypothesis was confirmed that one of the drivers of ensuring the quality of tourist services is the use of modern digital technologies and the joint work of business entities involved in this process. The process of implementing the principles of quality management of tourist services using the latest digitalization tools and their main advantages is disclosed. The practical application of the latest digitalization tools by tourism entities is described in order to comply with the system of interacting and complementary requirements that form the quality of tourist services, namely: policies and goals in the field of quality; organization of quality work; analysis by management of the functioning of the quality system; documentation of the quality system; interaction



with the consumer of tourist services; development and maintenance of documentation; process management; control and assessment of the quality of tourist services; analysis of the compliance of the quality of tourist services with consumer requirements; implementation of corrective actions; training of personnel.

Keywords: digitalization, instrumentation, information technology, quality policy, TQM principles, tourism services, quality management, quality.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища, туристичні підприємства прагнуть досягнути конкурентних переваг на ринку за допомогою покращання якості своїх послуг. Глобальна конкуренція вимагає від підприємств більш активного використання цифрових технологій, які є одним із елементів забезпечення якості туристичних послуг. Використання інструментів діджиталізації дає можливість оптимізувати діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та поліпшити взаємодію зі споживачами і партнерами.

На відміну від інших галузей туристична включає послуги, пов'язані з організацією поїздок, забезпеченням житлом і транспортними засобами, страхуванням, роботою екскурсіводів і гідів та ін. Тобто якість надання туристичних послуг залежить від діяльності підприємств, які надають: основні послуги (послуги засобів розміщення, підприємств ресторанного господарства, транспортних і страхових компаній); спеціалізовані (послуги туроператорів, турагентів, екскурсійних бюро, бюро подорожей та екскурсій та ін.) і додаткові (спортивні, розважальні, закладів культури, послуги лікування тощо).

Складність забезпечення якісного надання туристичних послуг полягає в його комплексності, тобто залежності від якості послуг усіх суб'єктів туристичної діяльності, задіяних у процесі. Послуга повинна мати такі властивості, щоб задовольнити індивідуальні потреби та інтереси туриста.

На практиці залишається не до кінця вирішеним питання щодо комплексного застосування різноманітних новітніх цифрових технологій суб'єктами господарювання задіяними в процесі формування та управління якістю туристичних послуг. Можливість підприємств швидкого масштабування та звільнення від залежності людського фактору через діджиталізацію усіх бізнес-процесів викликає побоювання у керівників підприємств. Разом з тим, вони застосовують такі технології для залучення цільової інтернет-аудиторії, підвищення лояльності споживачів та автоматизації процесів продажу туристичного продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення та підвищення якості туристичного продукту в умовах зміни кон'юнктури попиту з урахуванням набутого значного туристичного досвіду відповідності світовим стандартам якості досліджувались українськими вченими Чуєвою І., Безкоровайной Л., Ніколаєвою Т. [1].

Пилипенко Г. та ін. [2] вивчали різні підходи до розуміння сутності поняття «якість» з точки зору об'єктивних та суб'єктивних характеристик. У результаті встановили подвійну природу даного поняття, яка полягає у відображенні

сукупності специфічних властивостей і характеристик товару чи послуги (об'єктивна сторона), а також специфіки її індивідуального сприйняття при безпосередньому задоволенні потреб (суб'єктивна сторона). З практичної точки зору розуміння подвійної природи якості продукції (послуг) дозволяє обирати ефективні інструменти впливу для підвищення її рівня шляхом своєчасної діагностики проблем у діяльності туристичних підприємств та їх вирішення.

Дослідженню методологічних підходів до оцінки якості послуг підприємств готельного бізнесу як найбільшої складової туристичної галузі, розробленні оптимальної методики, що дозволить отримати найбільш достовірні результати, які можуть бути використані при розробці рішень з управління якістю у підприємстві присвячені роботи Куракіна О. [3], Олійник В., Дишкантюк Ю., Власюк К. [4]. Ряд дослідників вивчали необхідність та переваги запровадження інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систем) як сучасного інструменту маркетингових клієнтоорієнтованих технологій управління туристичними підприємствами з огляду забезпечення ефективної інформаційної взаємодії та координації діяльності суб'єктів туристичної сфери, встановленню критеріїв ефективності запровадження інформаційних CRM-систем з огляду на забезпечення якості туристичних послуг (Балабаниць А., Перепада Ф. [5]). Аналізу сучасного стану застосування та визначення перспектив впровадження стандартів серії ISO 9000 в сфері туризму, що сприяє встановленню чіткого розподілу відповідальності, підвищенню рівня внутрішньої організованості та зменшення кількості помилок присвячено роботи Стригуль Л., Александрової В., Жадан Т. [6], Зосима М. [7]. Князевич А., Дяченко Л., Крайчук С., Демидюк С. [8] висвітлюють проблеми інфраструктурного забезпечення туристичної галузі, її цифровізації на основі комунікаційного менеджменту. Підкреслюють важливість та необхідність використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінні суб'єктами туристичної діяльності як основи формування технологічної бази розвитку туристичної галузі ХХІ ст.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити, що дослідження, які проводилися останніми роками присвячені вивченню теоретичних, методологічних і практичних підходів до оцінки якості туристичних послуг, впливу на них різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, запровадженню ідеології TQM (тотальне управління якістю) у системі управління підприємством та використання цифрових технологій у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Разом з тим, відсутні публікації щодо впливу інструментів діджиталізації на усіх етапах формування системи управління якістю туристичних послуг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження стало розкриття сутності якості туристичних послуг, дотримання основних принципів TQM під час їх надання, обґрунтування на концептуальному рівні застосування інструментарію діджиталізації у забезпеченні якості послуг суб'єктів туристичної діяльності, як одного з напрямів підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення його конкурентних переваг на внутрішньому і міжнародному ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість туристичної послуги є комплексним поняттям та залежить від якості послуг усіх суб'єктів індустрії гостинності задіяних у задоволенні потреб туриста. Для підприємств туризму та гостинності якість є ключовою у створенні та реалізації туристичних послуг, оскільки вироблення та споживання послуги відбувається одночасно і важливо з першого разу сформувані у споживача позитивне враження про підприємство. Допущені помилки у процесі надання послуги негативно вплинуть на усіх задіяних суб'єктів індустрії гостинності. Тому процесом якісного надання туристичних послуг необхідно управляти з дотримання основних принципів TQM (тотального управління якістю) (рис. 1).

Орієнтація на споживача	Взаємодія працівників щодо досягнення спільної мети - поліпшенням якості туристичних послуг, а також удосконаленням процедур їх вироблення.
Прихильність працівників	Залучення працівників до процесу та системи. Навчання співробітників і надання їм достатніх ресурсів для якісного виконання завдань. Зменшення плинності кадрів і збереження кваліфікованих працівників.
Безперервне вдосконалення	Адаптація підприємства до змін та очікувань, пристосованість до різних ринків, споживачів або регіонів, посилення конкурентних переваг.
Обізнаність працівників	Кожен працівник повинен бути обізнаним і навченим щодо своєї частини процесу.
Стратегічний та системний підхід	Системний підхід до прийняття рішень, що вимагає інтеграції якості як основного компонента і забезпечення для цього відповідних фінансових
Використання отриманих даних	Забезпечення зворотного зв'язку для отримання даних щодо якості результатів здійснення бізнес-процесів.
Інтегрування систем	Взаємодія систем задіяних у процесі надання послуг для обміну інформацією та виробленням обґрунтованого рішення.
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації для мотивації працівників, навчання учасників процесу та уникнення ними помилок.

Рис. 1. Основні принципи TQM у наданні туристичних послуг

Джерело: складено автором за даними [7]

Згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 принципами управління якістю є: відповідальність керівників за виконання покладених на них обов'язків щодо формування політики у сфері якості і забезпечення задоволення потреб споживача; забезпечення керівництвом впровадження системи якості та виконання поставлених завдань у сфері якості необхідними і достатніми ресурсами (людськими та матеріальними); розроблення, створення, документальне оформлення, впровадження та забезпечення сприятливого робочого стану для функціонування системи якості як засобу виконання поставлених завдань; налагодження ефективної взаємодії між споживачем послуг і персоналом підприємства [9].

Принципами управління якістю туристичних послуг, на думку автора, є:

- забезпечення якості на всіх рівнях управління у всіх задіяних у процесі виробництва та реалізації туристичного продукту суб'єктах діяльності;
- делегування повноважень працівникам вирішувати самостійно питання якісного надання туристичних послуг;
- управління якістю туристичних послуг на основі інформації щодо змін потреб туристів, наявних ресурсів та можливостей, діяльності конкурентів;
- відповідність ціни якості туристичної послуги;
- забезпечення прибутковості суб'єктів індустрії гостинності за рахунок покращання якості туристичних послуг.

Процес реалізації вищезазначених принципів управління якістю туристичних послуг не можливий без використання новітніх інструментів діджиталізації.

За визначенням провідної світової дослідницької і консалтингової компанії у сфері інформаційних технологій Gartner, діджиталізація полягає у зміні бізнес-моделі для створення нових можливостей отримання прибутку з використанням цифрових технологій [10]. Існують різні тлумачення щодо даного поняття, але всі вони сходяться на тому, що діджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій у всі складові бізнесу для створенню нових можливостей, підвищення ефективності, покращення обслуговування та оптимізації процесів [11].

До основних переваг впровадження даного процесу в діяльність підприємств індустрії гостинності можна віднести:

- підвищення ефективності виконання бізнес-процесів за рахунок цифровізації, що сприяє зменшенню витрат;
- покращення якості обслуговування з застосуванням цифрових сервісів роботи зі споживачами туристичних послуг;
- розвиток нових туристичних продуктів (віртуальні тури, онлайн екскурсії та ін.), послуг і бізнес-моделей (електронна комерція, віртуальна інтеграція та ін.);
- цілодобова доступність до інформації та послуг;
- Big Data для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення ефективності туристичного бізнесу;
- використання спеціалізованих програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів та їх оптимізація за рахунок використання цифрових рішень,

таких як ERP (системи управління ресурсами підприємства) та CRM (системи управління взаємодією з клієнтами);

- вихід на нові ринки збуту;
- захист даних від кібератак, збереження персональних даних споживачів та конфіденційних даних партнерів;
- можливість швидкого опанування цифровими технологіями сприяє адаптації до змін ринку та забезпечення конкурентоспроможності;
- зростання продажів туристичних продуктів у результаті охоплення більшої аудиторії, у тому числі через соціальні мережі та персоналізованої взаємодії зі споживачами [12].

Представники уряду у плані відбудови України пропонують на реалізацію напряму діджиталізації 69,92 млрд. грн. Одним із завдань для досягнення стратегічної цілі – «розвиток цифрової економіки, ІТ-індустрії» передбачено реалізацію проєкту е-туризм, який забезпечує прямі продажі туристичних послуг кінцевим споживачам та об'єднує виробників, турагентів і посередників. На виконання завдань у рамках реалізації даної стратегічної цілі передбачено витратити майже половину запланованих коштів (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл витрат на реалізацію стратегічних цілей за напрямом діджиталізації, %

Джерело: складено автором за даними [13]

Отже, застосування інструментів діджиталізації, у тому числі в туристичній сфері, передбачено державними програмами і спрямовано на використання в процесі створення, просування та реалізації туристичних послуг, що значно розширює можливості підприємств індустрії гостинності щодо оцінювання рівня якості послуг і прийняття рішень у сфері якості.

Вимоги до систем забезпечення якості туристичних послуг формуються відповідно до міжнародних стандартів і спрямовані на забезпечення досягнення необхідної якості послуг, що надаються споживачу.

Нині не можливо забезпечити якісне ведення бізнесу в індустрії гостинності без впровадження і застосування новітніх інструментів діджиталізації. Їх використання на практиці забезпечує дотримання суб'єктами туристичної діяльності системи взаємодіючих і взаємодоповнюючих вимог, що формують якість туристичних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Інструментарій діджиталізації у забезпеченні якості туристичних послуг

<i>Вимоги до забезпечення якості туристичних послуг</i>	<i>Застосування інструментарію діджиталізації</i>
Формування політики та цілей у сфері якості	Використання ІТ для збору інформації, доведення політики та цілей до працівників підприємства.
Організація роботи з якості	Виявлення і реєстрація претензій, скарг, рекламаций туристів, у т.ч. через відгуки на сайті підприємства та бізнес-сторінок у соціальних мережах.
Аналіз керівництвом функціонування системи якості	Використання спеціалізованих програмних продуктів для оцінювання результатів перевірок.
Документальне оформлення системи якості. Настанова з якості	Використання спеціалізованих програмних продуктів для розробки і підтримання в робочому стані документально оформленої системи якості. Здійснення оцінки ступеня результативності чи ефективності процесу за допомогою спеціалізованих програмних продуктів.
Взаємодія зі споживачем туристичних послуг	Взаємодія за допомогою послуг Інтернет, систем резервування і бронювання, соціальних мереж.
Розробка і ведення документації	Формування електронної бази даних, її поповнення і підтримка в робочому стані.
Управління процесами	Впровадження комплексної системи автоматизації управління бізнес-процесами туристичного підприємства
Контроль та оцінювання якості туристичної послуги	Використання спеціалізованих програмних продуктів під час формування туристичного продукту, його просування та реалізації. Проведення опитування туристів за допомогою інформаційних технологій.
Аналіз відповідності якості туристичних послуг вимогам споживачів	Використання ІТ для збору та аналізу інформації, отриманої від туриста щодо якості послуг.
Здійснення коригувальних дій	Обмін інформацією за допомогою послуг глобальної мережі, соціальних мереж у режимі реального часу
Підготовка кадрів	Навчання персоналу щодо використання сучасних ІТ



Формування політики якості полягає в документальному оформленні цілей, завдань та основних напрямів діяльності туристичного підприємства. Вищезазначені складові спрямовані на забезпечення якісного надання туристичних послуг як стратегічної конкурентної переваги підприємства.

Визначення цілей та завдань у сфері якості базується на отриманих даних щодо вимог туристів, результатів роботи суб'єктів туристичної діяльності, які беруть участь у виробництві та наданні туристичних послуг. Використання різноманітних цифрових інструментів таких, як: інтернет-маркетинг, соціальні мережі, електронна комерція, інформаційно-пошукові системи, системи бронювання і резервування та інші сприяють прискоренню процесу формування політики якості та забезпечення її реальності.

Організація роботи з якості полягає у визначенні повноважень, відповідальності і взаємодії персоналу суб'єктів туристичної діяльності, які формують та реалізують туристичний продукт. Ця вимога пов'язана з: процесом виявлення претензій, скарг, рекламаций споживачів, визначення і проведення заходів з їх ліквідації та попередження; формування вимог внутрішньої перевірки якості надання туристичних послуг; забезпечення необхідними засобами контролю. Робота повинна проводитись у підприємстві постійно з урахуванням виявлених у результаті перевірки недоліків.

Аналіз керівництвом функціонування системи якості включає оцінку отриманих результатів внутрішніх перевірок. Використання суб'єктами туристичної діяльності різноманітних інструментів діджиталізації дає можливість автоматизувати завдання з обліку й аналізу скарг, рекламаций. При цьому вхідна інформація надходить від підсистеми оперативного управління виробництвом і надання туристичних послуг, підсистем функціональних підрозділів (маркетингу, блоку обліку та звітності), результатів внутрішніх перевірок. Вихідна інформація використовується для періодичного аналізу керівництвом туристичного підприємства відповідності наданих послуг встановленим вимогам. Деякі туристичні оператори в структурі підприємства утворюють служби якості, працівники якої не тільки задіяні до процесу розроблення систем управління якістю, а й до контролю за дотримання вимог внутрішніх стандартів та правил.

Документальне оформлення системи якості туристичних послуг полягає в розробленні та періодичному корегуванні відповідним чином оформленої системи якості, яка у підприємстві представлена: планами, правилами, інструкціями, протоколами, звітами; внутрішніми стандартами якості; національними та міжнародними нормативними документами.

Оскільки виникає необхідність не лише управляти потоками документів у середині підприємства, а й зовні, керівництво впроваджує системи електронного документообороту. Система здійснює розробку, зберігання, пошук, пересилання необхідних документів в електронному вигляді, розмежовує доступ до них; надає необхідну інформацію з питань якості щодо вимог споживачів, партнерів, стану конкурентів для складання планів, розроблення заходів з удосконалення

управління якістю; здійснює обмін інформацією щодо якості між суб'єктами туристичної діяльності.

Взаємодія зі споживачем туристичних послуг включає інформацію щодо: її доступності, очікуваної вартості; відповідності якості ціні; затрат часу на її надання; сучасних засобів для ефективного спілкування споживачів з працівниками підприємства; можливості впливу споживачів на якість послуги та отримання ними результатів оцінки якості послуг.

Працівники підприємства зі споживачами взаємодіють через різноманітні інформаційні технології. Для розміщення інформації про туристичну послугу підприємства застосовують банерну та контекстну рекламу; реєстрацію підприємства у пошукових каталогах; веб-сайт; електронну розсилку, соціальні медіа-кампанії та ін. Використання різноманітних видів реклами та сучасних засобів спілкування в режимі реального часу забезпечать високу якість туристичних послуг.

Розробка і ведення документації є вимогою, що встановлює процедури формування, затвердження, ведення і забезпечення документами у сфері якості працівників підприємства. Для спрощення цієї процедури у підприємствах створюються, постійно поповнюються та оновлюються електронні бази даних відповідних документів, здійснюється розсилання необхідної документації працівникам для забезпечення відповідності виконуваних ними функцій встановленій системі якості.

Управління процесами взаємопов'язане з управлінням якістю послуг і полягає у виробленні управлінських рішень та реалізації передбачених цими рішеннями управлінських дій щодо процесів, від яких залежить якість послуг.

Контроль та оцінювання якості туристичних послуг полягає у порівнянні оцінок споживачів щодо отриманої послуги і спеціалістів, які її надали. При цьому повинен здійснюватися як самоконтроль персоналу, який надає послугу, так і постійна оцінка ступеня задоволення споживачів послуг шляхом проведення соціологічних опитувань. Однією із важливих складових якості послуг, яка безпосередньо впливає на сприйняття споживачів, є якість обслуговування. Одним із ефективних способів є Інтернет-опитування та опитування у соціальних мережах, що сприяє максимальному віртуальному зближенню інтерв'юера з респондентом, економії часу на проходження опитування, аналіз та представлення результатів, невисока вартість, можливість зосередження на цільовій аудиторії.

Інтернет-опитування може проводитись за допомогою електронної пошти або безпосередньо на сайті підприємства. Відмінність між ними полягає в тому, що при опитуванні через електронну пошту вибірку формує інтерв'юер, а через сайт вона формується сама собою.

Аналіз відповідності якості послуг вимогам споживачів вимагає від суб'єктів туристичної діяльності розроблення процедур отримання інформації від споживачів послуг і підтримки їх дієвості. У процесі розробки туру підприємство повинно враховувати побажання споживачів, зважаючи на отриману інформацію. Для цього туристичні підприємства використовують спеціалізовані програмні



продукти, які дають можливість забезпечити і врахувати якомога більше побажань клієнта. Останнім часом споживачі отримали можливість самостійно підбирати тур за допомогою інформаційно-пошукових систем. Така ситуація сприяє вирішенню багатьох питань у сфері якості, а саме виключення з процесу етапу безпосереднього спілкування споживача з працівником підприємства, що може позитивно вплинути на психологічний стан туриста.

Здійснення корегувального впливу відбувається, коли виявлено неякісне або неналежне надання туристичних послуг. Можливість суб'єктів туристичної діяльності здійснювати обмін інформацією за допомогою глобальної мережі в режимі реального часу забезпечує швидке усунення виявлених невідповідностей при наданні туристичних послуг усіма задіяними у цьому процесі підприємствами.

Підготовка кадрів передбачає наявність відповідної кваліфікації, знань та досвіду персоналу, який виконує функції, що впливають на якість туристичних послуг. Будь-яка система якості базується на всебічному охопленні діяльності підприємства, в якій провідну роль відіграє персонал. Для підприємств сфери послуг людський фактор надзвичайно важливий, оскільки на 50% якість обслуговування залежить від персоналу, його доброзичливості, порядності, культури і професіоналізму. Саме професіоналізм та кваліфікація персоналу високо цінується туристами. Тому, управлінський персонал повинен мати чітке уявлення про систему якості, її функціонування і перевірку, критерії оцінювання її ефективності.

Інструментарій діджиталізації, який застосовується у туристичній сфері забезпечує оперативне формування туристичного продукту, його просування на ринок та швидку реалізацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вітчизняні та закордонні науковці та практики дотримуються думки про те, що управління якістю забезпечує ефективність і гнучкість бізнесу, у тому числі і туристичного. У цьому напрямі рухаються всі підприємства, що беруть участь у виробництві та наданні туристичних послуг. Це такий управлінський підхід, який встановлює певні умови, дотримання яких забезпечить надання працівниками підприємства туристичних послуг у потрібний час, у потрібному місці з урахуванням потреб, інтересів та можливостей споживача. Управління якістю туристичних послуг складний процес, в якому інтегрується діяльність різних суб'єктів господарювання, метою якої є задоволення потреб туристів. Застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємств дасть можливість задовольнити потреби споживачів послуг та забезпечити конкурентні переваги підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. У подальшому дослідження будуть зосереджені на електронній комерції, моделях і формах присутності туристичних підприємств в інтернеті та застосування ними різного інструментарію такого, як он-лайн магазини, електронні платіжні системи, системи управління взаємодією зі споживачами, аналітичні системи та маркетингові інструменти.

Список використаних джерел

1. Чуєва І., Безкоровайна Л., Ніколаєва Т. Система якості туристичного продукту як невід'ємна частина стандартизації послуг в міжнародному туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-3>
2. Пилипенко Г. М., Смісова В. Л., Безугла Л. С., Бондаренко Л. А. Теоретико-методологічні аспекти визначення якості послуг у туристичному бізнесі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1(81). С. 150-156. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.150>.
3. Куракін О. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). С. 5-9. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.1)
4. Олійник В., Дишкантюк Ю., Власюк К. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «BOSSFOR», Одеса. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112>
5. Балабаниць А. В., Перепада Ф. Л. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/5.pdf (дата звернення: 10.02.2025)
6. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №1. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.40>
7. Zosym Махум. Тотальне управління якістю. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiui/> (дата звернення: 27.01.2025)
8. Князевич А.О., Дяченко Л.А., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf (дата звернення: 17.02.2025)
9. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (дата звернення: 11.01.2025)
10. Що таке діджиталізація. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-didzhitalizacziya-ta-yaki-perevagy-vona-nadaye-biznesu/> (дата звернення: 25.02.2025)
11. Що таке діджиталізація та її переваги для бізнесу? URL: <https://outsourcing.team.ua/blog/smm-blog/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yiyi-perevagi-dlya-biznesu/> (дата звернення: 11.01.2025)
12. Діджиталізація це: переваги, методи та що включає в себе. URL: <https://it-rating.ua/didjitalizatsiya-tse-perevagi-metodi-ta-scho-vklyuchae-v-sebe> (дата звернення: 22.02.2025)
13. План «Діджиталізація». URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000> (дата звернення: 25.02.2025)

References

1. Chuieva, I., Bezkorovaina, L., Nikolaieva, T. (2021). Systema yakosti turystychnoho produktu yak nevidiemna chastyna standartyzatsii posluh v mizhnarodnomu turystychnomu biznesi. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-3> [Tourism product quality system as an integral part of service standardization in the international tourism business] [in Ukrainian].
2. Pylypenko, H. M., Smiesova, V. L., Bezuhla, L. S., Bondarenko, L. A. (2023). Teoretyko-metodolohichni aspekty vyznachennia yakosti posluh u turystychnomu biznesi. *Ekonomichnyi*



- visnyk Dniprovskoi politekhniky – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute, issue 1(81), 150-156. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.150>. [Theoretical and methodological aspects of determining the quality of services in the tourism business] [in Ukrainian].
3. Kurakin, O. (2023). Doslidzhennia metodolohichnykh pidkhdov do otsinky yakosti hotelnykh posluh. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and technologies in the field of services and food*, issue 1 (7), 5-9. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.1) [Research on methodological approaches to assessing the quality of hotel services] [in Ukrainian].
 4. Oliinyk, V., Dyshkantiuk, Yu., Vlasiuk, K. (2024). Optyimizatsiia yakosti hotelnykh posluh na prykladi hoteliu «BOSSFOR», Odesa. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112> [Optimization of the quality of hotel services using the example of the BOSSFOR hotel, Odesa] [in Ukrainian].
 5. Balabanyts, A. V., Perepadia, F. L. (2021). Rol informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni kliientoorientovanistiu turystychnykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/5.pdf [The role of information technology in customer-centric management of tourism enterprises] [in Ukrainian].
 6. Stryhul, L., Aleksandrova, V., Zhadan, T. (2023). Standarty serii ISO 9000 v sferi turizmu ta hostynnosti Ukrainy v kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu TQM. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, issue 1, 40–44. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.40> [ISO 9000 series standards in the tourism and hospitality sector of Ukraine in the concept of total quality management (TQM)] [in Ukrainian].
 7. Zosym, Maxym. Totalne upravlinnia yakistiu (Total quality management – TQM). URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iajistiu/> [Total quality management] [in Ukrainian].
 8. Kniazevych, A.O., Diachenko, L.A., Kraichuk, S.O., Demydiuk, S.M. (2021) Informatsiini tekhnolohii yak kliuchova skladova systemy komunikatyvnoho menedzhmentu pidpriemstv turystychnoi haluzi. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, issue 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf [Information technologies as a key component of the communication management system of tourism enterprises] [in Ukrainian].
 9. DSTU ISO 9001:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 [in Ukrainian].
 10. Shcho take didzhitalizatsiia. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yaki-perevagy-vona-nadaye-biznesu/> [in Ukrainian].
 11. Shcho take didzhitalizatsiia ta yii perevahy dlia biznesu? URL: <https://outsourcing.team.ua/blog/smm-blog/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yiyi-perevagi-dlya-biznesu/> [in Ukrainian].
 12. Didzhitalizatsiia tse: perevahy, metody ta shcho vkliuchaie v sebe. URL: <https://it-rating.ua/didzhitalizatsiya-tse-perevagi-metodi-ta-scho-vklyuchae-v-sebe> [in Ukrainian].
 13. Plan «Dydzhitalizatsiia». URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifrovyi-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudipidut-groshi-05072022-7000> [in Ukrainian].

Отримано:	28.02.2025	Beérkezett:	2025.02.28	Received:	28.02.2025
Прийнято до друку:	14.03.2025	Elfogadva:	2025.03.14	Accepted:	14.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-164-183

УДК 338.3: [621.31+347.43: 330.15]

Вікторія МИКИТЕНКО

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8212-9777](https://orcid.org/0000-0002-8212-9777)

Scopus Author ID: [55907299400](https://orcid.org/55907299400)

e-mail: vmikitenko@ukr.net

(Corresponding author)

Маргарита ЧУПРИНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3276-4473](https://orcid.org/0000-0002-3276-4473)

Scopus Author ID: [57214991800](https://orcid.org/57214991800)

ФОРМАЛІЗАЦІЯ МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ ПОБУДОВИ

Анотація. Розроблено інтегровану математичну модель соціо-еколого-економічної відповідальності у сфері розподіленої генерації, яка враховує комплекс ключових факторів впливу, включаючи екологічний вплив, економічний внесок у розвиток національної енергосистеми, соціальну взаємодію, нормативно-правову відповідність, рівень моніторингу та прозорості з передбаченням її адаптації до специфічних умов функціонування при суттєвій залежності від стаціонарних джерел у кризових ситуаціях. У рамках моделі, враховано різну природу ризиків і загроз, зокрема руйнування інфраструктури, залежність від централізованих джерел енергії та витрат на відновлення, що виникають внаслідок військової агресії РФ. Використання модельного вирішення дозволяє не лише оцінити виміри соціо-еколого-економічної відповідальності у стандартних умовах, але й забезпечити сценарне планування та стратегічне управління в умовах військових дій і повоєнного відновлення, а також виконувати процедури стратегування розвитку розподіленої генерації у критичних умовах. Науково обґрунтовано і деталізовано послідовність реалізації семи етапів розроблення і коригування моделі соціо-еколого-економічної відповідальності у сфері розподіленої генерації в умовах воєнного часу та повоєнного періоду, особливістю запропонованого підходу є його багаторівнева структура, яка включає: а) визначення ключових параметрів відповідальності; б) врахування ризиків і загроз воєнного часу (зокрема, руйнувань інфраструктури, економічних втрат і соціальних наслідків); в) сценарне планування процесів відновлення системи у повоєнному періоді. Кожен етап розробки модельного рішення, представлений із описом використовуваних економіко-статистичних методів і економетричних процедур, спрямований на поетапну адаптацію



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



енергосистеми розподіленої генерації до криз, забезпечення її стійкості у воєнний час та підготовку до виконання завдань із післявоєнного відновлення. Зазначене дозволяє об'єктивно оцінювати діяльність розподіленої генерації, планувати та визначати послідовність реалізації стратегії її розвитку у складних умовах зі синхронним урахуванням широкого спектру найбільш впливових факторів.

Ключові слова: соціо-еколого-економічна відповідальність, енергосистеми, розподілена генерація, етапи розроблення математичної моделі, воєнний та повоєнний період відбудови.

JEL Classification: A13, C62, M14, Q43, L94, R13

Absztrakt. Kifejlesztésre került egy integrált matematikai modell a szocio-ökológiai-gazdasági felelősség értékelésére az elosztott energiatermelés területén, amely figyelembe veszi a hatást gyakorló kulcsfontosságú tényezők komplexumát, beleértve az ökológiai hatást, a nemzeti energiarendszer fejlesztéséhez való gazdasági hozzájárulást, a társadalmi együttműködést, a jogszabályi megfelelést, a monitoring szintjét és az átláthatóságot, valamint a modell adaptációját a működés specifikus körülményeihez, különös tekintettel a stacionárius energiaforrásoktól való jelentős függőségre válsághelyzetekben. A modell különböző természetű kockázatokat és fenyegetéseket is figyelembe vesz, így az infrastruktúra pusztulását, a központositott energiaforrásoktól való függést és az újjáépítési költségeket, amelyek az Orosz Föderáció katonai agressziójából erednek. A modell alkalmazása lehetővé teszi nemcsak a szocio-ökológiai-gazdasági felelősség dimenzióinak értékelését normál körülmények között, hanem a hadviselés és a háború utáni újjáépítés körülményei közötti forgatókönyv-alapú tervezést és stratégiai irányítást is. Tudományosan megalapozott módon kerül bemutatásra a modell kifejlesztésének és korrekciójának hét lépésből álló szekvenciája háborús és posztháborús időszakban. A javasolt megközelítés egyik különlegessége a többszintű szerkezete, amely magában foglalja: a) a felelősségi kulcsparaméterek meghatározását; b) a háborús kockázatok és fenyegetések figyelembevételét (különösen az infrastruktúra pusztulása, gazdasági veszteségek és társadalmi következmények tekintetében); c) a rendszer helyreállításának forgatókönyv-alapú tervezését a háború utáni időszakban. Az egyes szakaszok részletes leírását tartalmazó modellgazdasági megoldások a statisztikai és ökonometriai módszerek alkalmazására épülnek, céljuk az elosztott energiatermelési rendszer lépcsőzetes alkalmazkodása válsághelyzetekhez, annak ellenálló képességének biztosítása háborús körülmények között, valamint a posztháborús helyreállításra való felkészülés. Mindez objektív értékelést tesz lehetővé az elosztott energiatermelés tevékenységéről, és támogatja annak fejlődési stratégiájának megtervezését és végrehajtási sorrendjének meghatározását bonyolult körülmények között, a legnagyobb hatással bíró tényezők széles körének szinkron figyelembevételével.

Kulcsszavak: szocio-ökológiai-gazdasági felelősség, energiarendszerek, elosztott energiatermelés, matematikai modellfejlesztés szakaszai, háborús és posztháborús újjáépítés.

Abstract. An integrated mathematical model of socio-ecological-economic responsibility in the field of distributed generation has been developed, which takes into account a complex of key influencing factors, including environmental impact, economic contribution to the development of the national energy system, social interaction, regulatory and legal compliance, the level of monitoring and transparency, with the provision of its adaptation to specific conditions of functioning with significant dependence on stationary sources in crisis situations. Within the framework of the model, the various nature of risks and threats are taken into account, in particular the destruction of infrastructure, dependence on centralized sources of energy and costs of restoration arising as a result of military aggression of the Russian Federation. The use of a model solution allows not only to evaluate the dimensions of socio-ecological and economic responsibility in standard conditions, but also to provide scenario planning and strategic management in the conditions of military operations and post-war reconstruction, as well as to carry out strategizing procedures for the development of distributed generation in critical conditions. The sequence of implementation of seven stages of development and adjustment of the socio-ecological-economic responsibility model in the field of distributed generation in the wartime and post-war period is scientifically substantiated and detailed. The feature of the

proposed approach is its multi-level structure, which includes: a) definition of key parameters of responsibility; b) taking into account risks and threats of wartime (in particular, destruction of infrastructure, economic losses and social consequences); c) scenario planning of system restoration processes in the post-war period. Each stage of the development of the model solution, presented with a description of the economic and statistical methods and econometric procedures used, is aimed at the step-by-step adaptation of the distributed generation power system to crises, ensuring its stability in wartime, and preparing for the tasks of post-war reconstruction. This allows you to objectively assess the activity of distributed generation, plan and determine the sequence of implementation of its development strategy in difficult conditions with simultaneous consideration of a wide range of the most influential factors.

Keywords: socio-ecological-economic responsibility, energy systems, distributed generation, stages of developing a mathematical model, war and post-war period of reconstruction.

Постановка проблеми. В умовах військово-економічної та енергетичної кризи Україна стикається з потребою організації реконструктивного просторового розвитку господарської системи за пріоритетом трансформації енергетичного сектору, зокрема за рахунок розбудови і реалізації проєктів енергосистем із елементами розподіленої генерації (РГ). Забезпечення стійкості функціонування національної енергосистеми безпосередньо пов'язане із розробленням нових моделей управління соціо-еколого-енергетичною відповідальністю (СЕЕВ), впровадженням соціо-екологічних інновацій та інклюзивних бізнес-екосистемних вирішень [1], враховуючи не лише економічні, технологічні й енергетичні, а й екологічні, інформаційні та соціальні аспекти сталого господарювання (СГ). Відмова від врахування бізнес-екосистемних підходів до СГ при розбудові сучасної структурно-функціональної основи енергетичного сектору держави та не розробленість суспільно-економічної системи, яка б базувалася на ненасильницькому залученні ресурсів, активів і трудового потенціалу інших суб'єктів (або країн чи державних утворень) [2] із метою досягнення стійкості, резилієнтності та просторового розвитку – суттєво гальмують процес реконструктивного відновлення України. Тому, постає потреба у системно-комплексному інноваційному підході до моделювання СЕЕВ суб'єктів управління РГ задля забезпечення сталого розвитку (СР) просторових утворень і СГ енергосистем в ресурсних обмеженнях при нарощенні загроз і ризиків стабільному функціонуванню національного господарства у воєнному та повоєнному періодах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маємо визнати, що теоретичним, методологічним і науково-прикладним багатогранним аспектам управління соціо-еколого-енергетичною відповідальністю (СЕЕВ) у контексті забезпечення сталого розвитку і господарювання галузей, виробництв та просторових утворень присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних вчених. Дослідженню вищезгаданих проблем в останні десятиліття надається все більшої уваги, причому в різних ракурсах [1-10]: соціально-екологічної відповідальності у контексті забезпечення сталого господарювання та просторової реконструкції господарських систем, що знаходить своє відображення у працях: О.М. Алімова,



І.К. Бистрякова, Б.Г. Брінцевої, О.А. Грішнєвої, І.В. Драган, Д.В. Клинового, Н.В. Коржунової; енерго-економічного спрямування: О.І. Амоші, О.О. Амоші, Д.Ю. Череватського; корпоративного й соціально-економічного спрямування: О.О. Карпенко, Д.Л. Свонсона, В.В. Храпкіної та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне теоретичній і практичній цінності попередніх наукових розробок, визнаємо: у кризових умовах під час воєнної агресії РФ або ж на етапі повоєнного відновлення надактуальним науково-прикладним завданням – є побудова нових моделей соціо-еколого-економічної відповідальності суб'єктів управління РГ та виконання процедур зі стратегування розвитку національної енергосистеми у критичних умовах її функціонування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розроблення інтегрованої математичної моделі соціо-еколого-економічної відповідальності у сфері розподіленої генерації, яка враховує комплекс ключових факторів впливу, ризиків і загроз сталому господарюванню задля забезпечення ефективності управління розвитком національних енергосистем у кризових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідниками визнано і підтверджено [11,12], що моделювання СЕЕВ суб'єктів управління РГ – є нагальним завданням, яке маємо розв'язати із урахуванням декількох важливих причин та вагомості впливу факторів різної природи на ефективність функціонування національних енергосистем.

По-перше – це необхідність забезпечення СР та екологічної безпеки. РГ - є ключовим елементом переходу країни до екологічно стійкої енергетики, проте енергосистеми РГ можуть мати різної вагомості вплив на навколишнє природне середовище (НПС) залежно від типу використовуваних технологій, масштабів впровадження і локальних умов. Процедури моделювання дозволяють ідентифікувати й оцінити екологічні наслідки за різних сценаріїв введення проєктів РГ, передбачити можливі ризики для довкілля та знизити негативний вплив на екосистеми. Завдяки моделюванню суб'єкти управління РГ можуть оптимізувати процеси впровадження технологій задля мінімізації обсягів викидів у НПС та вирішення інших екологічних проблем, що, відповідно, сприятиме досягненню цілей зниження вуглецевого сліду та відповідності міжнародним екологічним стандартам.

По-друге – визначення ефективності РГ та оптимізації й раціоналізації використання інвестицій у розбудову та розвиток розподільчих енергосистем. РГ - вимагає значних обсягів інвестицій у нові технології та інфраструктуру, тож, економічний внесок суб'єктів господарювання має забезпечувати створення нових робочих місць, підвищення рівня доходів регіонів і загальний економічний розвиток держави. Моделювання економічних наслідків як для РГ, так і просторових утворень, допомагає оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання різних за природою ресурсів, що, відповідно, дозволяє суб'єктам управління РГ оцінити вигоди від інвестицій та прогнозувати економічні ефекти у різних сценаріях розвитку національної господарської системи, зокрема, і у

контексті цілеорієнтованого розвитку й господарювання локальної економіки.

По-третє – підвищення рівня СЕЕВ та ущільнення взаємодії з громадськістю. Маємо признати, що РГ, зазвичай, позитивно впливає на розвиток місцевих громад, змінюючи їхні умови життя, економічну активність та екологічне оточення. Залучення громад до процесу прийняття рішень та забезпечення їхнього інтересу – є ключовим для уникнення соціальних конфліктів. З цього, визнаємо: моделювання СЕЕВ дозволяє спрогнозувати, як терміни введення нових проєктів із РГ, так їхній вплив на соціальні групи, а також дозволяє оцінити рівень задоволення громадськості. Зазначене дозволить і дасть можливість вчасно виявляти потенційні соціальні ризики та адаптувати стратегії управління енергозабезпеченням із метою повного врахування інтересів місцевих громад при підвищенні якості життя населення території.

По-четверте – необхідність забезпечення нормативно-правової відповідності та прозорості введення господарювання. Енергетичний сектор – є одним із найбільш регульованих видів економічної діяльності, що вимагає постійного дотримання нормативних вимог, а недотримання національного законодавства призводить до санкцій або призупинення діяльності. Моделювання допомагає суб'єктам управління передбачати зміни у нормативній базі та відповідати вимогам регуляторів, що забезпечує підзвітність перед громадськістю й інвесторами через прозорість процесів.

По-п'яте – нагальність підвищення рівня надійності та стабільності енергосистеми. РГ може бути менш стабільною, у порівнянні з традиційними централізованими системами, через залежність від відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Її нестабільність призводить до ризиків для функціонування національної енергосистеми. Моделювання допомагає оцінювати ризики незбалансованості та планувати залучення механізмів компенсації за допомогою стаціонарних джерел або ж додаткових систем енерго-зберігання, що покращить надійність та зменшить залежність від зовнішніх факторів.

По-шосте – обов'язковість оптимізації й ущільнення взаємодії РГ із іншими учасниками енергетичного ринку. Адже, РГ є частиною складної національної енергосистеми, де задіяні різні учасники: регулятори, інвестори, корпорації, громадські організації, стейкхолдери, тощо. Ефективна взаємодія між ними впливає на загальний успіх проєктів – тож, моделювання дозволяє врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін, сприяючи покращенню комунікації та координації дій між учасниками ринку, що допомагає досягти узгодженості й ефективності такого співробітництва.

По-сьоме – прогнозування ризиків і планування стратегії розвитку. Енергетичний сектор є надчутливим до технологічних змін, регуляторних новацій, соціальних і екологічних викликів. Тож, для забезпечення стійкості проєктів у довгостроковій перспективі необхідним є ефективне прогнозування ризиків. І цьому зараджує саме моделювання, дозволяючи ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з технічними, економічними чи екологічними факторами, у контексті розробки стратегічних планів задля їх мінімізації (робить суб'єктів управління більш адаптивними до змін).



З огляду на приведенне, маємо передбачити розроблення математичної моделі, яка б об'єктивно описувала СЕЕВ суб'єктів управління РГ через сукупність ключових факторів її формування, які впливають на екологічну, економічну та соціальну площини у будь-яких умовах функціонування енергосистем. Тож, репрезентуємо деталізоване математичне представлення декількох моделей із використанням математичних символів і поясненнями до формату їх ключових компонентів – математичне представлення модельного рішення СЕЕВ у сфері РГ за виглядом формули (1) базується на:

SR - позначає загальний рівень соціальної СЕЕВ: відображає загальний показник СЕЕВ суб'єкта управління або компанії у сфері розподіленої генерації. Це інтегральний показник, який залежить від декількох основних факторів, зокрема екологічного впливу, економічного внеску та соціальної взаємодії;

E_e - екологічний вплив: включає показники негативного впливу на НПС, такі як викиди вуглекислого газу, забруднення, використання природних ресурсів та інші екологічні аспекти. Чим менше значення показника екологічного навантаження, тим вищий рівень СЕЕВ. Внесок цього фактору обернено пропорційний, оскільки менший вплив на НПС підвищує виміри СЕЕВ. Параметри, які враховано у модельному вирішенні: обсяги викидів парникових газів, викиди забруднюючих речовин, зниження біорізноманіття, використання енергії з ВДЕ, тощо;

E_f - економічна ефективність: враховує показники, які характеризують вплив на розвиток місцевої економіки (створення робочих місць, інвестиції у інфраструктуру, підтримка малого і середнього бізнесу). Чим більшим є кількісне значення – тим вищий рівень СЕЕВ. Параметри, які використано у моделі: кількість створених робочих місць, обсяг інвестицій у регіон, економічний розвиток місцевих громад, тощо;

C_s - соціальна взаємодія: використано показники взаємодії з місцевими громадами, їх задоволеність результатами проєктів РГ і участь громад у їх плануванні та реалізації, мінімізація соціальних конфліктів, тощо. Активна взаємодія з громадкістю просторових утворень підвищує рівень СЕЕВ. Використані параметри: задоволеність місцевих жителів, залучення громад до прийняття рішень, вплив проєктів РГ на місцеві громади, тощо;

A_r - нормативно-правова відповідність: за цим показником оцінюємо, наскільки діяльність суб'єктів господарювання РГ відповідає чинним законодавчим вимогам і нормативно-правовим стандартам. Зазначене включає дотримання екологічних норм, стандартів безпеки, енергетичних регламентів, міжнародних і національних правових актів (які регулюють діяльність у сфері енергетики та охорони НПС). Виміри нормативно-правової відповідності характеризують законність діяльності компаній і мінімізують ризики конфліктів, штрафів або зупинок виробництва через порушення нормативних вимог. Дотримання правил створює прозору і надійну систему управління РГ, що сприяє стабільності її функціонування (суб'єкти, які відповідають стандартам мають вищий рівень СЕЕВ). Використано показники: дотримання екологічних стандартів (викиди, утилізація відходів) та норм безпеки праці і захисту прав

працівників; виконання регуляторних вимог енергетичного сектору (ліцензії, сертифікація). Виміри нормативно-правової відповідності є важливими для забезпечення легітимності дій суб'єктів у сфері енергетики, адже їх недотримання призводить до санкцій або припинення діяльності;

M_t - рівень моніторингу та прозорості: значення цього показника відтворює виміри відкритості діяльності суб'єктів господарювання, їхню здатність проводити якісний моніторинг і надавати прозору звітність про свої результати. Моніторинг передбачає постійне відстеження екологічних, економічних та соціальних показників у режимі реального часу або на регулярній основі, тоді як прозорість відображає готовність компаній РГ звітувати про свої дії перед громадськістю, інвесторами та державними органами. Прозорість і якісний моніторинг є ключовими елементами довіри з боку громадськості та інвесторів, що дозволяє запобігати порушенням, швидко виявляти проблеми і коригувати їх. Високий рівень моніторингу та звітності мінімізує корупційні ризики й підвищує ефективність управління РГ. Показники, які використовуються для розрахунків, це, зокрема: чіткість та повнота звітності (фінансової, екологічної, соціальної); відкритість до громадських обговорень та участь громадськості у прийнятті рішень; наявність інструментів моніторингу, таких як системи збору та аналізу даних у реальному часі (смарт-мережі, автоматизовані системи контролю); публікація екологічних та соціальних звітів (зокрема, на відповідність стандартам GRI або ж ESG). Обчислення вимірів моніторингу та прозорості гарантує і свідчить про те, що всі процеси відбуваються відкрито (сприяє підвищенню довіри до компаній та проектів із РГ), що є важливим для забезпечення підзвітності і своєчасної реакції на проблеми або порушення. Вища прозорість і ефективний моніторинг підвищують, відповідно, і рівень СЕЕВ.

З цього, модель СЕЕВ можна формалізувати за виглядом формули (1):

$$SR = (w_1 \times \frac{1}{E_e}) + (w_2 \times E_f) + (w_3 \times C_s) + (w_4 \times A_r) + (w_5 \times M_t) \quad (1)$$

Де, $w_1, w_2, w_3, w_4, i w_5$ – вагові коефіцієнти, які відображають й відтворюють відносну важливість кожного компонента у контексті забезпечення СЕЕВ у сфері РГ.

Засвідчимо, що метою модельного рішення (формула 1) – є оптимізація вимірів РГ при максимізації рівня СЕЕВ (SR). Для досягнення і вирішення завдання необхідним, з огляду на модель, мінімізувати екологічний вплив (E_e), підвищуючи економічний внесок (E_f), соціальну взаємодію (C_s), нормативно-правову відповідність (A_r) та відкритість й безперервність проведення моніторингу (M_t) ключових показників. Ця модель допомагає кількісно оцінювати вагомість впливу кожного чинника на загальний рівень СЕЕВ, що й дозволяє оптимізувати управлінські рішення у сфері РГ для її СР та СГ.

У разі, якщо вагові коефіцієнти будуть дорівнювати «1», тобто, $w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = w_5 = 1$, то модельне вирішення (формула 1) набуватиме вигляду (формула 2):

$$SR = (\frac{1}{E_e} + E_f) + (C_s + A_r + M_t) \quad (2)$$

Проте, маємо передбачити й доцільність побудови моделі за математичним



форматом СЕЕВ РГ із урахуванням такого аспекту: суб'єкти господарювання РГ мають потенційну залежність (у площині забезпечення стабільного функціонування) від стаціонарних джерел генерації (у випадку незбалансованості функціонування РГ або ж певних технічних порушень, фізичних руйнувань та ін.). Зазначена модель може бути представлена через сукупність основних параметрів і додаткових факторів, які описують взаємодію між РГ і стаціонарними джерелами генерування енергії. Тож, основними параметрами при моделюванні визнано наступні: 1) загальний рівень СЕЕВ (SR) – як загальний інтегральний показник, що відображає відповідальність певного суб'єкта управління у розподіленій генерації; 2) екологічний вплив (E_e) – показник вагомості негативного впливу на довкілля, включаючи викиди CO_2 та інші забруднення; 3) економічний внесок (E_f) – значення показника економічної активності, що включає інвестиції, створення робочих місць і підтримку місцевої економіки; 4) соціальна взаємодія (C_s) – виміри задоволеності місцевої громади та рівень взаємодії з нею у контексті вирішення соціо-еколого-економічних проблем; 5) нормативно-правова відповідність (A_r) – виміри й параметри дотримання вимог законодавства та стандартів; 6) моніторинг та прозорість (M_t) – показник вимірів безперервної звітності та участі громадськості. При цьому, інкорпоровали до моделі й додатковий параметр для оцінки резервних потужностей – тобто, виміри залежності від стаціонарних джерел (D_s) в якості показника, що відображає частку генерації, яку енергосистема РГ бере у резервних стаціонарних джерел при незбалансованості або імовірних технічних порушеннях. Зазначимо, що формалізація моделі задля відображення залежності РГ від стаціонарних джерел у випадку певного виду незбалансованості за введеним параметром D_s дозволяє також модифікувати її соціо-екологічний вплив і економічний внесок, оскільки стаціонарні джерела, зазвичай, мають більший еко-деструктивний вплив на НПС території, але, відповідно, вищу економічну стабільність функціонування.

З цього, модель СЕЕВ може бути репрезентована за форматом формули вигляду (3):

$$SR = (w_1 \times \frac{1}{E_e + \alpha D_s}) + [w_2 \times E_f \times (1 - \beta D_s)] + (w_3 \times C_s) + (w_4 \times A_r) + (w_5 \times M_t) \quad (3)$$

Де, - $E_e + \alpha D_s$ - показник вагомості екологічного впливу на НПС, модифікований у разі виникнення залежності РГ від стаціонарних джерел. Коефіцієнт « α » враховує й відтворює збільшення екологічного навантаження на НПС від стаціонарних джерел (наприклад, збільшення викидів парникових газів чи пилу, тощо);

- $E_f \times (1 - \beta D_s)$ – вагомість економічного внеску РГ, модифікований із урахуванням її потенційної залежності від стаціонарних джерел. Коефіцієнт « β » відображає зниження економічної ефективності функціонування РГ у випадку збільшення її залежності від стаціонарних джерел (наприклад, збільшення витрат на паливо при нарощенні залежності від стаціонарних джерел або ж зменшення локального економічного внеску, тощо);

- " $w_3 \times C_s$ "; " $w_4 \times A_r$ "; " $w_5 \times M_t$ " – ці параметри залишаються без змін

(відповідно, вигляду, приведеного за формулою (1)). Але їхнє значення, само собою, також буде залежати від того – як часто енергосистема РГ переходитиме до інкорпорації й звертатиметься до використання стаціонарних джерел.

Примітка, якщо " D_s ":

1) наближається до «0», це свідчить про те, що енергосистема РГ працює стабільно і не залежить від стаціонарних джерел, що знижує виміри екологічного навантаження на НПС та підвищує рівні економічної ефективності функціонування енергосистеми РГ;

2) поступово зростає – це свідчить про те, що енергосистема РГ все частіше звертається до резервних потужностей стаціонарних джерел, що обумовлює збільшення негативного екологічного впливу на НПС і зниження локальних економічних вигід.

Моделльне вирішення вигляду (формула 3) – враховує можливість мінімізації залежності енергосистем РГ від стаціонарних джерел " D_s " та перспективи кількісної максимізації загального рівня СЕЕВ ("SR") шляхом зменшення вагомості деструктивного екологічного впливу (" E_e ") на НПС і підвищення економічної ефективності " E_f ". Пропонована модель (див., модель вигляду (формула 3)) дозволяє кількісно оцінювати вагомість впливу залежності енергосистем із елементами РГ від резервних стаціонарних джерел на загальну СЕЕВ у сфері РГ. Відповідно, запропонована модель може використовуватися суб'єктами задля прийняття рішень при оптимізації процесів за проєктами РГ у різних сценаріях енергозабезпечення регіонів і просторових утворень.

Зазначимо, що моделювання СЕЕВ у РГ є невідкладним завданням, ініціюючи можливість: а) стратегування у контексті забезпечення СР і СГ; б) оптимізації економічних та екологічних процесів; в) мінімізації ризиків у внутрішньому середовищі функціонування РГ і покращення взаємодії з місцевими громадами. Зазначене дозволить суб'єктам управління не лише адекватно відповідати сучасним викликам, але й підвищувати конкурентоспроможність і стійкість енергосистем РГ у довгостроковій перспективі. У контексті приведеного, маємо обґрунтувати й розробити модельне рішення СЕЕВ із метою врахування загроз і ризиків, пов'язаних із руйнуваннями та знищенням національних енергосистем через масштабну агресію РФ проти України. Тому, до пропонуваної математичної моделі СЕЕВ (див., формула вигляду (3)) – рекомендуємо інкорпорувати кілька нових параметрів, які відображатимуть вплив загрозливих факторів на енергосистему РГ. Зазначене дозволить змоделювати стійкість системи РГ до зовнішніх кризових умов, включаючи військові дії, та визначати, як ці потенційно-факторні детермінанти впливають на соціальну, екологічну та економічну відповідальність, разом. Задля розв'язання цього завдання інтегруємо до моделі додаткові параметри:

1) R_s – рівень руйнувань інфраструктури: цей параметр відображатиме рівень фізичних руйнувань енергетичної інфраструктури, таких як знищення підстанцій, ліній електропередач, генеруючих об'єктів, тощо. Військові дії можуть призвести до втрати потужностей і пошкодження ключових компонентів енергосистем РГ, що суттєво вплине на роботу РГ та національної енергосистеми. Збільшення



значення « R_s » вказує на зростання рівнів загрози стабільності функціонування, що збільшуватиме екологічний і економічний втрати та знижуватиме ефективність функціонування РГ;

2) S_f - стабільність функціонування системи: параметр описує рівень здатності енергосистеми зберігати стабільність функціонування в умовах нарощення військово-економічних загроз. Він може включати наявність резервних потужностей, можливість переключення на інші джерела енергії, а також, загалом, ефективність функціонування систем аварійного управління. Вплив на об'єктивність моделі: врахування « S_f » дозволить знизити вагомість впливу негативних чинників у випадку збоїв і руйнувань. При цьому, вищий рівень стабільності енергосистеми дозволяє швидко реагувати на кризи, забезпечуючи енергопостачання навіть у випадку часткових руйнувань інфраструктури;

3) D_s – виміри залежності РГ від централізованих джерел у кризових умовах функціонування: маємо визнати, що у випадку масштабних руйнувань, РГ дійсно може мати ще більшу залежність від централізованих (стаціонарних) джерел енергії задля забезпечення безперебійного постачання. Цей параметр відображає наскільки збільшується частка централізованих джерел під. Збільшення кількісного значення « D_s » свідчить про зниження ефективності функціонування РГ із підвищенням вагомості деструктивного екологічного впливу на НПС та зменшенням економічної ефективності (централізовані джерела є менш ефективними і більш забруднюючими);

4) C_r – обсяги витрат на відновлення інфраструктури: параметр враховує витрати на відновлення енергетичної інфраструктури після руйнувань. Його кількісне значення впливає на економічну ефективність РГ та включає витрати на реконструкцію генераційних потужностей, підстанцій, ліній електропередач та інших елементів. Зростання кількісного значення « C_r » призводить до зниження економічної ефективності (зростають фінансові витрати на відновлення), що впливає на загальний рівень СЕЕВ.

Тож, при моделюванні, за урахування приведених вище додаткових параметрів, математична модель СЕЕВ може бути представлена у вигляді формули (4):

$$SR = [w_1 \times \frac{1}{E_e + \alpha D_s + \gamma R_s}] + [w_2 \times E_f \times (1 - \beta D_s) \times (1 - \delta C_r)] + (w_3 \times C_s) + (w_4 \times A_r) + (w_5 \times M_t \times S_f) \quad (4)$$

Де, - γR_s – свідчить про збільшення деструктивного екологічного впливу на НПС у випадку руйнувань (чим більшим є його значення – тобто, рівень руйнувань, тим вищий негативний екологічний ефект);

- δC_r – свідчить про зменшення рівня економічної ефективності за рахунок зростання витрат на відновлення інфраструктури;

- S_f – репрезентує виміри підвищення ефективності моніторингу та його прозорості в умовах кризи – тобто, вищий рівень стабільності дозволяє швидше відновлювати контроль за енергосистемою;

- D_s – виміри залежності від централізованих джерел у кризових умовах.

Значення цього параметру інкорпоровано до загальної моделі через вагоме значення його впливу на економічні та екологічні фактори.

При цьому, маємо враховувати наступні умови:

1) якщо маємо високі кількісні значення " R_s " та " C_r " це означає: енергосистема зазнала серйозних руйнувань, відповідно, будуть знижуватися показники загальної ефективності функціонування РГ через збільшення обсягів її негативного екологічного впливу на НПС та зростання економічних витрат на відновлення;

2) кількісні значення показника " S_f " допомагають врахувати можливості РГ щодо компенсації ризиків за рахунок швидкої реакції та відновлення енергосистеми;

3) кількісні значення показника " D_s " відображають збільшення залежності РГ від централізованих джерел як під час військово-економічної кризи, так і у разі виникнення загрозливих пост кризових умов функціонування, що відповідно, свідчить про суттєве зниження ефективності РГ в умовах військових загроз і у повоєнному періоді.

Узагальнюючи результати моделювання СЕЕВ у РГ, з урахуванням сучасних і майбутніх умов її функціонування, засвідчимо – модель (див., формула вигляду (4)) дозволяє: а) врахувати загрози та різної природи ризику; б) оцінювати вагомість впливу кризових умов функціонування РГ на рівень СЕЕВ; в) розробити сценарії реалізації стратегії забезпечення СГ при мінімізації ризиків, підвищуючи стійкість енергосистем до зовнішніх викликів і загроз у контексті забезпечення СР просторових утворень. З огляду на зазначене, пропонуємо суб'єктам управління РГ послідовність виконання економіко-статистичних і організаційно-економічних процедур із формалізації математичної моделі СЕЕВ у РГ в умовах воєнного часу і повоєнного періоду (табл. 1 та рис. 1).

Таблиця 1.

Етапи розроблення моделі СЕЕВ у РГ в умовах воєнного і повоєнного періоду *

Етап	Опис етапу	Методи і процедури
I. Визначення параметрів моделі СЕЕВ в умовах воєнного часу	Визначення: а) параметрів оцінки СЕЕВ у РГ: руйнування інфраструктури, ризику і загрози стабільності енергосистеми; б) параметрів моделі з урахуванням впливу: екологічного та економічного; соціальної взаємодії; нормативно-правової відповідності; рівня моніторингу та прозорості; залежності від стаціонарних джерел.	Системний та факторний аналіз із врахуванням воєнних і військово-економічних загроз, а також з метою визначення ключових параметрів моделі СЕЕВ.
II. Збір та аналіз даних про вагомість впливу загрозливих факторів	Збір даних про: а) масштаби руйнувань та економічні наслідки, витрати на відновлення, втрати виробничих потужностей, соціальні й екологічні наслідки, реакцію місцевих громад на кризові ситуації; б) викиди CO ₂ , інвестиції, економічні та соціальні показники, відповідність нормативам; в) стан	Методи збору даних: моніторинг масштабів руйнувань, оцінка витрат на відновлення, статистичний аналіз впливу військових дій на СЕЕВ; статистичний аналіз, експертні оцінки, опитування.



Етап	Опис етапу	Методи і процедури
	інфраструктури в умовах загроз і суспільно-політичних ризиків.	
III. Побудова матмоделі з урахуванням військово-економічних загроз.	Формалізація математичної моделі із врахуванням змін, спричинених війною: додавання параметрів руйнувань і обсягів витрат на відновлення, залежності від централізованих джерел у кризових умовах, тощо. Використання рівнянь задля оцінки взаємозалежності та взаємодії між параметрами.	Математичне моделювання (лінійні та нелінійні залежності) за урахування: загроз і руйнувань, витрат на відновлення і стабілізацію; взаємозалежностей, зв'язків.
IV. Оцінка ризиків і загроз різної природи для енергосистеми з елементами РГ.	Аналіз рівня загроз і ризиків для стабільності енергосистеми: оцінка ступеню руйнувань, визначення стабільності функціонування РГ і залежності від стаціонарних джерел. Включення додаткових параметрів, що враховують ризики, витрат на відновлення, стабільність РГ.	Сценарний і ймовірнісний аналіз ризиків, стійкості енергосистеми до загроз, оптимізаційні методи оцінки вагомості впливу загроз і різної природи ризиків.
V. Розрахунок показників СЕЕВ в умовах кризи і постійного нарощення загроз	Розрахунок абсолютних та інтегральних показників СЕЕВ для різних сценаріїв воєнного часу: а) оцінка вагомості впливу кожного фактора на загальний рівень СЕЕВ (за використання методу логічного проектування [13]); б) узагальненого інтегрального показника СЕЕВ для різних сценаріїв просторового відновлення і регенерації енергосистем РГ.	Економіко-математичні й економетричні методи, сценарний аналіз, оптимізація, порівняльний аналіз для оцінки результатів і ефективності різних сценаріїв в умовах воєнного та повоєнного часу.
VI. Валідація моделі у воєнному і повоєнному періодах та її перевірка на адекватність	Перевірка точності моделі та реальних даних, які відображають вплив військових дій і посткризових умов. Оцінка адекватності моделі для різних умов функціонування РГ, її стійкості до зовнішніх загроз і внутрішніх ризиків. Виявлення можливих корекцій у моделі.	Методи моделювання і симуляцій, перевірка моделі на реальних даних із урахуванням масштабу руйнувань та імовірного сценарію відновлення (на валідність і надійність).
VII. Використання моделі для планування відновлення та прогнозування стійкості РГ	Використання моделі для стратегічного планування процесів відновлення енергосистеми та підвищення її стійкості до майбутніх загроз. Прогнозування сценаріїв відновлення після кризи та вагомості впливу РГ на економіку, екологію і соціальні процеси в різних умовах.	Методи прогнозування і планування відновлення, оцінки стійкості, сценарний підхід до оцінки кризових ситуацій, аналіз потенційних і реальних викликів.

Сформульовано, деталізовано і систематизовано авторами за урахування [4,5,12-14]

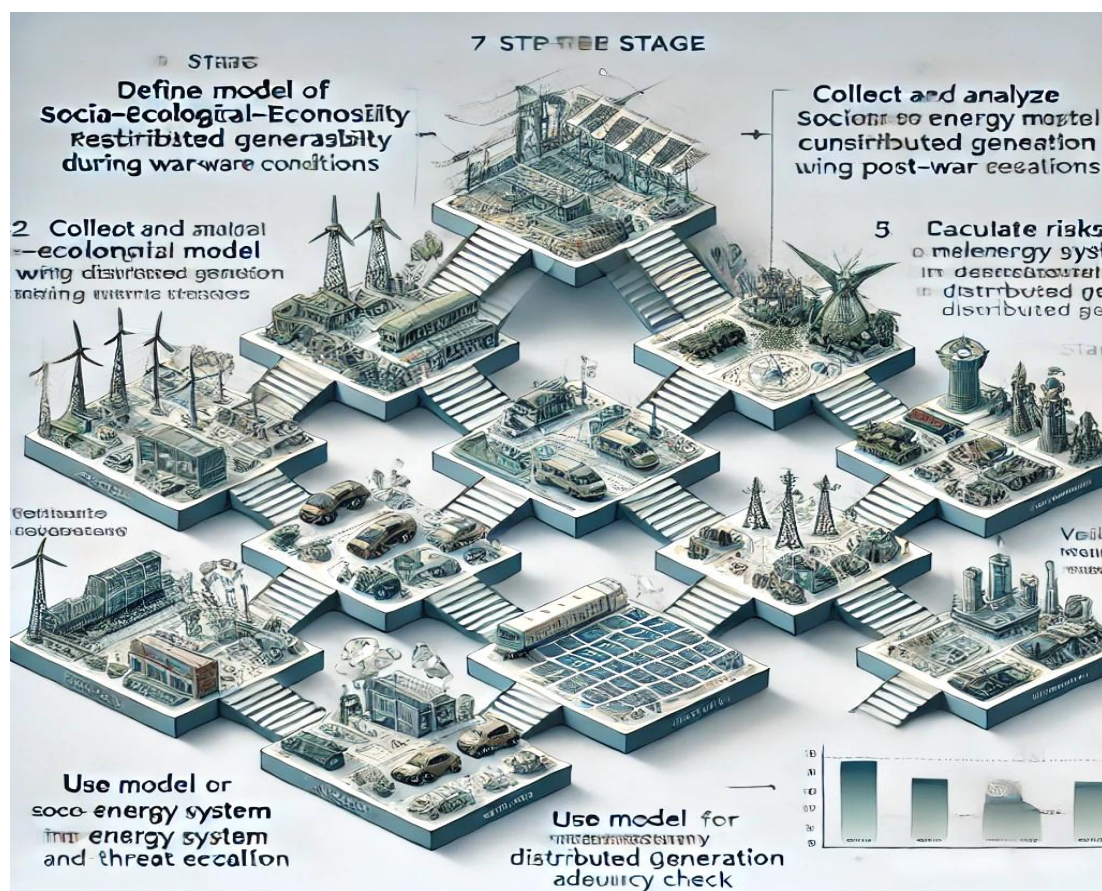


Рис. 1. Алгоритм розроблення моделі СЕЕВ у РГ в умовах воєнного часу і повоєнного періоду (авторська розробка з візуалізацією за цільовою програмою «Dnepr. Strategy Development v.1.0» [15])

Визнаємо, що прикметою особливістю запропонованої до використання семи етапної послідовності розроблення моделі СЕЕВ у РГ – є кілька ключових аспектів:

1) адаптація до умов кризи та непередбачуваних загроз. Побудована за алгоритмом модель не є статичною, вона розроблена з урахуванням впливу непередбачуваних і екстремальних умов функціонування РГ (руйнування енергетичної інфраструктури через військові дії, тощо). Зазначене дозволяє гнучко адаптувати управлінські й економічні рішення, зменшуючи ризики та забезпечуючи стабільність енергосистеми РГ. Інкorporація додаткових параметрів (військові загрози, рівень руйнувань, витрати на відновлення та залежність від централізованих джерел під час кризових ситуацій) робить модель унікальною і пристосованою до реалій війни та повоєнного періоду;

2) комплексний підхід до оцінки ризиків і загроз. У модель інтегровано не лише стандартні показники СЕЕВ, але й виміри ризиків, пов'язаних із воєнними діями та наслідками від руйнувань. Ускладнення моделі додатковими параметрами, які включають імовірні сценарії кризової залежності від централізованих джерел енергії, рівня стабільності функціонування енергосистеми і витрат на відновлення, робить її більш підготовленою для використання у стресових й посткризових ситуаціях;



3) поєднання факторів воєнного часу з підготовкою до реконструктивного відновлення. Модель передбачає оцінку поточних загроз і розробку стратегій відновлення енергосистеми після кризи, що дозволяє поетапно переходити від стратегії виживання до стратегії СР і СГ. Більшість моделей зосереджуються або на поточних кризах, або на плануванні відновлення, а авторська модель (див., модель вигляду (4)) об'єднує ці два етапи, дозволяючи планувати відновлення з реагуванням на військово-економічні кризи;

4) застосування інноваційних методів для аналізу стійкості енергосистем РГ. Модель (див., модель вигляду (4)) використовує інноваційні методи (ймовірнісний аналіз ризиків, сценарний аналіз і оптимізація витрат, метод логічного проектування) для комплексності оцінки стійкості енергосистем та їх здатності до відновлення. Інтеграція такого інструментарію при моделюванні у контексті забезпечення і стабілізації діяльності у РГ під час війни та після неї – є унікальним підходом, адже більшість модельних рішень сфокусовані лише на врахуванні стабільних умов функціонування національної РГ;

5) врахування соціальних аспектів в умовах кризи. У моделі приділено увагу взаємодії з громадськістю та визначенню соціальних наслідків від руйнувань внаслідок військових дій РФ, оцінюючи вплив на місцеві громади і враховуючи соціальну взаємодію у кризових умовах. Інкorporація соціетальних параметрів до моделі, яка детально розглядає військово-економічні та суспільно-політичні умови й воєнні загрози, є важливим для довгострокового прогнозування процесів відновлення і підтримки стабільності в громадах, які зазнали руйнувань та деградацію;

6) можливість сценарного планування у процесах відновлення енергосистеми. Побудована модель дозволяє аналізувати різні сценарії відновлення РГ із урахуванням варіативності ризиків і ресурсних обмежень, що забезпечує можливість прогнозування сценаріїв повоєнного відновлення, де ключові параметри адаптуються до змін (економічна ситуація, підтримка міжнародних партнерів, відбудова інфраструктури).

З огляду на алгоритмізовану послідовність розроблення оригінальної моделі соціо-еколого-економічної відповідальності у розподіленій генерації в умовах воєнного та повоєнного періоду (див., рис. 1), маємо підкреслити й вказати на визначальну ознаку цього алгоритму – а, саме: замкнений цикл реалізації процедур та економіко-математичного моделювання. Розроблення моделі СЕЕВ у РГ запропоновано дослідниками здійснюватися у замкненому циклі, що забезпечить безперервну адаптацію та коригування оригінального модельного вирішення на всіх етапах алгоритмізації. Запропонований підхід гарантує врахування непередбачуваних ризиків і загроз, змін у середовищі функціонування певної енергосистем та авторську вимогу щодо постійного вдосконалення моделі відповідно до нових викликів і трансформацій у суспільно-політичній та військово-економічній сфері життєдіяльності в країні. Адже, розроблення моделі у замкненому циклі дозволяє:

а) оперативно реагувати на зміни умов у воєнний і повоєнний періоди;

б) виявляти та усувати помилки на ранніх етапах моделювання без потреби у повному перезапуску організаційно-економічного й економетричного процесу;

в) коригувати модель відповідно до динаміки загроз, зокрема, змін у рівні руйнувань чи деструктивних соціально-економічних наслідків або ж екологічних ризиків, тощо;

г) оптимізувати процес розроблення модельного рішення, щоб запобігти критичним відхиленням у параметрах моделі СЕЕВ, які можуть призвести до некоректних прогнозів.

Тож, замкнений цикл і забезпечить гнучкість і адаптивність, що є критично важливим для стабільної роботи РГ у складних умовах. При цьому, повернення до попередніх або первинних етапів у разі виникнення порушень при моделюванні чи помилок при апробації моделі пропонується виконувати з урахування ідентифікації трьох логічних груп. Оскільки, модель СЕЕВ будуємо за сімома етапами, то їх, умовно, розмежуємо наступним чином:

I група – підготовчі етапи (I–III) – визначення параметрів, аналіз даних, побудова моделі;

II група – формалізаційно-аналітичні етапи (IV–V) – оцінка ризиків та розрахунок показників;

III група – валідаційно-адаптивні етапи (VI–VII) – перевірка, прогнозування та впровадження.

Тоді, повернення до попередніх етапів, при розробленні моделі СЕЕВ, рекомендуємо у замкненому циклі виконувати з урахуванням послідовності, яку приведено у табл. 2, де кожен етап, у разі виявлення значних помилок, відхилень або невідповідностей, може повертатися на попередній рівень або й, навіть, до початкових етапів (підготовчих етапів із групи I), якщо проблема стане системною.

Маємо запропонувати суб'єктам управління РГ певний комплекс рекомендації у площині алгоритмічного розроблення моделі СЕЕВ у замкненому циклі з метою забезпечення ефективності її реалізації й використання.

По-перше, суб'єкти управління мають забезпечити безперервний (перманентний) моніторинг даних, що є критично важливим для перевірки змін вхідних параметрів моделі (щоб вчасно виявляти відхилення).

По-друге, користувачі мають використовувати гнучку методологію оцінки ризиків – оскільки, до моделі СЕЕВ мають бути інкорпоровані механізми адаптації до динамічних загроз.

По-третє, суб'єкти управління мають перевіряти модель СЕЕВ на кожному з семи етапів її розроблення (зادля уникнення накопичення помилок доцільно вводити контрольні точки валідації). І, останнє, на підприємствах РГ слід запровадити систему зворотного (алармового) зв'язку між етапами – тобто, кожен наступний етап має оцінювати якість попереднього і, відповідно, можливість необхідних коригувань.

Підкреслимо очевидний факт: розроблення моделі СЕЕВ у РГ в умовах воєнного та повоєнного періоду не може бути лінійним процесом через динамічність загроз і високий рівень невизначеності функціонування



національної соціально-економічної системи. Тож, на авторське переконання, саме замкнений цикл моделювання й забезпечить: адаптивність до змін у воєнному та повоєнному періодах; гнучкість у коригуванні моделі через механізми повернення до попередніх етапів; підвищення точності прогнозів (ключове для забезпечення стійкості РГ); мінімізацію впливу невизначеностей та непередбачуваних загроз через інтеграцію оцінки ризиків. Тож, запропонований підхід дозволить побудувати ефективну й життєздатну модель СЕЕВ, яка забезпечуватиме стійкість певної енергетичної системи, навіть, у найскладніших посткризових умовах.

Таблиця 2.

Алгоритм повернення до попередніх етапів при розробленні моделі СЕЕВ у РГ в умовах воєнного і повоєнного періоду *

Поточний етап	Імовірні проблеми чи помилки	Повернення до попередніх етапів
I. Визначення параметрів моделі	Виявлено невраховані фактори впливу або недосконалість виконаних процедур із параметризації	Повернення до початку (перегляд визначених параметрів)
II. Збір та аналіз даних	Дані неповні, неточні або ж об'єктивно не відображають поточну динаміку змін чи трансформації у кризових (посткризових) умовах	Повернення до I етапу (уточнення параметрів моделі)
III. Побудова математичної моделі	Виявлено невідповідність між розрахунковими залежностями та реальними процесами	Повернення до II етапу (доопрацювання даних) або I етапу (зміна параметрів моделі)
IV. Оцінка ризиків і загроз	Низька точність прогнозування загроз або ж не враховано певної природи ризику	Повернення до III етапу (коригування моделі) або II етапу (аналіз даних)
V. Розрахунок показників	Виявлено значні відхилення між реальними і прогнозними показниками, обчисленими на певний період упередження	Повернення до IV етапу (уточнення оцінки ризиків) або повернення до III етапу (модифікація моделі)
VI. Валідація моделі	Недостатня адекватність моделі СЕЕВ для воєнного або повоєнного періоду	Повернення до V етапу (уточнення показників) та до IV етапу (перегляд ризиків)
VII. Використання моделі для планування і прогнозу	Низька точність прогнозів щодо відновлення та стійкості розподіленої генерації у певний період часу	Повернення до VI етапу (валідація) або ж, ще раніше, до V етапу (розрахунок показників)

Сформульовано, обґрунтовано, деталізовано і систематизовано авторами

Оригінальність алгоритму розроблення моделі СЕЕВ у РГ під час війни та у повоєнному періоді полягає у комплексному використанні адаптивного підходу до врахування особливостей умов нестабільності та довготривалого відновлення. За обґрунтуванням [12,14], у алгоритмі (див., табл. 1 та рис. 1) передбачено:

1) адаптацію до воєнних і повоєнних умов (алгоритм враховує не лише економічні та екологічні параметри, але й специфічні ризики і загрози військового часу, включаючи руйнування та виклики), що його унікальним, оскільки

визначено умови нестабільності, які, зазвичай, не охоплюються традиційними економічними моделями;

2) включення соціо-еколого-економічних показників: у алгоритмі інтегровано соціальні, екологічні та економічні аспекти відповідальності, забезпечуючи комплексний підхід до відновлення, спрямований не лише на технічну стабільність енергосистеми, але й на СР громад і охорону НПС;

3) формалізацію моделі виконано з урахуванням впливу військово-економічних загроз, що є інноваційним, включаючи специфічні фактори ризику для національної енергосистеми (критичні для РГ під час війни);

4) моделювання стійкості в умовах ескалації загроз – за алгоритмом оцінюється стійкість і відповідність енергосистеми в умовах трансформацій, що дозволяє підвищувати її адаптивність і гнучкість у відповідь на зміни;

5) валідацію в кризових умовах: інкорпорація до алгоритму етапу валідації моделі під час і після війни – додає цінності, оскільки дозволяє перевірити її адекватність у реальних умовах функціонування енергосистеми РГ;

6) прогнозування та планування стійкості під час повоєнного відновлення (забезпечує використання моделі при стратегуванні та прогнозі стійкості систем, що важливо при тривалому відновленні по завершенню військових дій).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вбачаємо, що семи етапний алгоритм (див., табл. 1 і рис. 1) розроблення моделі СЕЕВ в умовах воєнного часу і повоєнного періоду є унікальним засобом моделювання-прогнозування завдяки поєднанню вимог до адаптивності, багатофакторного аналізу та орієнтації на виклики і потреби просторового відновлення енергосистем задля забезпечення СГ. Це дозволяє ідентифікувати пропонований алгоритм в якості цінного інструментарію комплексного управління енергосистемою в екстремальних умовах при ресурсних обмеженнях.

Передбачаємо, що науково-прикладні дослідження у площині забезпечення СЕЕВ мають бути поглиблені за напрямками:

1) розробка адаптивних моделей ризик-менеджменту (з інструментами моделювання впливу зовнішніх факторів, таких як кліматичні катастрофи або конфлікти, та формування адаптивних стратегій для мінімізації ризиків) та визначення порогових рівнів загроз, за яких РГ може функціонувати з достатнім рівнем СЕЕВ;

2) інтеграція технологій відновлюваної енергетики та декарбонізації (з моделями оптимізації використання ВДЕ з урахуванням соціальних і екологічних стандартів);

3) СЕЕВ у рамках енергетичної справедливості (з методиками поділу/перерозподілу енергетичних ресурсів між різними регіонами і групами населення);

4) розробка цифрових платформ та інструментів моніторингу;

5) стимулювання інновацій у технологіях РГ;

6) підвищення енергетичної резилієнтності розподілених енергосистем у кризових ситуаціях та їх інтеграції з іншими видами економічної діяльності;

7) розроблення сценаріїв реконструктивного просторового розвитку і



регенерації енергетичного сектору держави. Поглиблюючи науково-прикладні напрацювання, зосередивши увагу на стійкості, інноваційності та соціо-еколого-економічній справедливості в РГ, матимемо можливість забезпечити потужне наукове підґрунтя для сталого розвитку і господарювання енергосистеми України у повоєнному періоді.

Список використаних джерел

1. Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Бізнес-екосистемний концепт забезпечення сталого господарювання. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 8 (27). С. 21–27.
2. Череватський Д.Ю. Про економіку кооптування в енергетиці. *Економіка промисловості*. 2024, №2 (106), С. 42–51. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.02.042>.
3. Алимов О.М., Драган І.В., Демешок О.О., Микитенко В.В. Каскади регіональних соціально-економічних систем: формування та розвиток. Київ: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2016. 278 с.
4. Амоша О.О., Микитенко В.В. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами розподіленої генерації. *Україна та світ: виміри сьогодення: колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 107–117.
5. Амоша О.І., Микитенко В.В. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником. *Економічний вісник Донбасу: науково-практичний журнал*. 2023. № 2(72). С. 4 – 13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13).
6. Swanson D.L. (1995) Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. Vol. 20(1). P.43–64.
7. Бистряков І.К., Клиновий Д.В., Коржунова Н.В. Форсайт-підхід до організації та фінансування сталого господарювання. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 3–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003>.
8. Карпенко О.О. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/7.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
9. Грішнова О.А. Брінцева О.Г. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 12–18.
10. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022. № 2(125). С. 119 –124. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>.
11. Амоша О.О., Микитенко В.В. Управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання / НАН України, Ін-т економіки промисловості; редкол.: О.О. Хандій (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), В.Є. Куриляк та ін.* Київ, 2023. С.32–48. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.32-48>
12. Амоша О.О., Микитенко В.В. Соціальна відповідальність у сфері енергетики в інтересах розвитку розподіленої генерації та суспільної стабільності. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. №1-2 (75-76). С. 73-83. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-73-83](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-73-83).
13. Микитенко В.В. Формування комплексної системи управління енергоефективністю в галузях промисловості. Київ: Об'єднаний ін-т економіки НАН України, Вид-во «Екс'Об.», 2005. 337 с.
14. Mykytenko V.V. Synthesis of societal opportunities: experience of reconstructive strategizing in the energy sector. *Trends, Issues, and Challenges in Modern Science: Proceedings of the International Scientific Conference (2024, September 13)*. Cambridge, UK: Bookmundo. International Education Development Center, 2024, Research Europe, 2024. 134 p. P. 25-28.



15. Микитенко В.В., Капінос М.С., Надоша О.В., Порохнявий Ю.Б. А.С. України № 66068 Програмний продукт «Цільове програмне забезпечення: Функціональний, загально-конкурентний і потенційно-факторний набір стратегій сталого розвитку регіону: формування та оцінка-прогнозування результативності «Dnepr.Strategy.Development v.1.0». Заявлено: 13.04.2016 року за № 66428. *Офіційний бюлетень авторське право і суміжне право*, 2016. № 41. С. 508; 672.

References

1. Bystriakov, I.K, Klynovyy, D.V. (2020). Biznes-ekosystemnyy kontsept zabezpechennya staloho hospodaryuvannya. *Ekonomika pryrodokorystuvannya i stalyy rozvytok - Economics of nature use and sustainable development*, 8 (27), 21-27 [in Ukrainian].
2. Cherevat's'kyi, D.YU. (2024) Pro ekonomiku kooptuvannya v enerhetytsi. *Ekonomika promyslovosti- Economy of industry*, 2 (106) 42-5. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.02.042> [in Ukrainian].
3. Alymov, O.M, Drahan, I.V., Demeshok, O.O. et al. (2016). Kaskady rehional'nykh sotsial'no-ekonomichnykh system: formuvannya ta rozvytok. Kyiv [in Ukrainian].
4. Amosha, O.O., Mykytenko, V.V. (2024). Sotsial'na vidpovidal'nist' sub'yektiv hospodaryuvannya pry rozbudovi ta realizatsiyi proyektiv enerhosystem iz elementamy rozpodilenoyi heneratsiyi. *Ukrayina ta svit: vymiry s'ohodennya*. Kharkiv; SH NTM «Novyy kurs» [in Ukrainian].
5. Amosha, O.O, Mykytenko, V.V. (2023). Metodychnyy pidkhid do otsynuvannya stiykosti enerhosystem za kompozytnym pokaznykom. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu: naukovopraktychnyy zhurnal- Economic Herald of Donbass: a scientific and practical journal*, 2 (72), 4-13. doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13) [in Ukrainian].
6. Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. Vol. 20(1). 43–64. [in English].
7. Bystriakov, I.K, Klynovyy D.V., Korzhunova, N.V. (2022). Forsayt-pidkhid do orhanizatsiyi ta finansuvannya staloho hospodaryuvannya. *Ekonomika Ukrayiny-Economy of Ukraine*, 4. 3–27. doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003> [in Ukrainian].
8. Karpenko, O.O. (2018). Sotsial'na vidpovidal'nist' yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku vitchyznyanykh pidpryyemstv. *Efektivna ekonomika-Efficient economy*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/7.pdf [in Ukrainian].
9. Hrishnova, O.A. Brintseva, O.H. (2013)/ Vprovadzhennya ekolohichnoyi vidpovidal'nosti v praktyku menedzhmentu vitchyznyanykh pidpryyemstv. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika- Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 10, 12–18 [in Ukrainian].
10. Khrapkina, V.V., Tyran, O.V. (2022). Rozvytok korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti u diyal'nosti suchasnoyi ukraïns'koyi kompaniyi. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo- State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 2 (125), 119-124. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19> [in Ukrainian].
11. Amosha, O.O, Mykytenko, V.V. (2023). Upravlinnya zabezpechenniam sotsial'noyi vidpovidal'nosti v systemi rozpodilenoyi heneratsiyi. *Upravlinnya ekonomikoyu: teoriya ta praktyka. Chumachenkivs'ki chytannya -Economic management: theory and practice. Chumachenko readings*, 32-48. doi: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.32-48> [in Ukrainian].
12. Amosha, O.O, Mykytenko, V.V. (2024). Sotsial'na vidpovidal'nist' u sferi enerhetyky v interesakh rozvytku rozpodilenoyi heneratsiyi ta suspil'noyi stabil'nosti. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu - Economic Herald of Donbass*, 1-2 (75-76), 73-83. doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-73-83](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-73-83) [in Ukrainian].
13. Mykytenko, V.V. (2005). Formuvannya kompleksnoyi systemy upravlinnya enerhoefektyvnistyu v haluzyakh promyslovosti. Kyiv: Vyd-vo «Eks"Ob.» [in Ukrainian].



14. Mykytenko, V.V. (2024). Synthesis of societal opportunities: experience of reconstructive strategizing in the energy sector. *Trends, Issues, and Challenges in Modern Science: proceedings of the International Scientific Conference*. Cambridge: Bookmundo, 25-28 [in UK]. [in English].
15. Mykytenko, V.V., Kapinos, M.S., Nadosha, O.V., Porokhnyavyy, YU.B. (2016). A.S. Ukrayiny № 66068 Prohramnyy produkt «Tsil'ove prohramne zabezpechennya: Funktsional'nyy, zahal'no-konkurentnyy i potentsiyno-faktorny nabir stratehiy staloho rozvytku rehionu: formuvannya ta otsinka-prohnozuвання rezul'tatyvnosti «Dnepr.Strategy.Development v.1.0». *Ofitsiynyy byuleten' avtors'ke pravo i sumizhne pravo-Official bulletin copyright and related law*, 41, 508, 672. [in Ukrainian].

Отримано:	11.11.2024	Beérkezett:	2024.11.11	Received:	11.11.2024
Прийнято до друку:	06.03.2025	Elfogadva:	2025.03.06	Accepted:	06.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-184-203

УДК 338.486:332.142.4

Оксана МУЗИЧЕНКО-КОЗЛОВСЬКА

кандидат економічних наук., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3519-5448](https://orcid.org/0000-0002-3519-5448)

Scopus Author ID: 57258604100

e-mail: oksana.v.muzychenko-kozlovska@lpnu.ua
(Corresponding author)

Юрій ПАНЬКІВ

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0009-0005-6774-9619](https://orcid.org/0009-0005-6774-9619)

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕСУРСООЩАДНИХ ЗАХОДІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ КРАЇНИ

Анотація. У зв'язку з погіршенням стану довкілля та обмеженістю природних ресурсів актуальною проблемою, яка потребує дослідження, є ресурсоощадна діяльність, у т. ч. у туризмі. Для відновлення господарства України у післявоєнний період, у т. ч. туристичну галузь, а також з метою раціонального використання обмежених природних ресурсів туристичну діяльність доцільно перепрофілювати на засади сталого розвитку та циркулярної економіки, зокрема, впроваджуючи принципи ресурсоощадності. Метою дослідження є розроблення науково-методичного підходу до оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни. Запропоновано набір показників для оцінювання ресурсоощадної діяльності у туристичній галузі країни. Запропонований у статті науково-методичний підхід передбачає такі етапи: визначення чинників, які впливають на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни, відбір показників, за якими буде оцінена ефективність впровадження ресурсоощадних заходів; формування програми впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни; розроблення інвестиційного проєкту для покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі; оцінювання економічної ефективності інвестування коштів у програму впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни та корегування програмних заходів впровадження ресурсоощадності у туристичній галузі країни. У результаті дослідження визначено доцільність вкладення інвестицій у програму із запровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни, на основі обчислення коефіцієнта економічної ефективності вкладення коштів. Запропонований у дослідженні метод може бути використаний у Державному агентстві з розвитку туризму України для розроблення програми заходів з покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: інвестиційний проєкт, показники ресурсощадності, ресурсощадні заходи в туризмі, фактори ресурсощадності.

JEL Classification: P58

Absztrakt. A környezet állapotának romlása és a természeti erőforrások korlátozott elérhetősége miatt sürgető, kutatást igénylő probléma az erőforrás-takarékos tevékenység, így a turizmusban is. Ukrajna háború utáni gazdaságának, ezen belül a turizmusnak a helyreállítása, valamint a korlátozott természeti erőforrások ésszerű felhasználása érdekében célszerű a turisztikai tevékenységet a fenntartható fejlődés és a körforgásos gazdaság elvei felé irányítani, különös tekintettel az erőforrás-megőrzés elveinek megvalósítására. A tanulmány célja tudományos és módszertani megközelítés kidolgozása az ország turisztikai szektorában megvalósuló erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtásának hatékonyságának felmérésére. Egy sor indikátort javasolunk az ország turisztikai ágazatában végzett erőforrás-takarékos tevékenységek értékelésére. A cikkben javasolt tudományos és módszertani megközelítés a következő szakaszokat foglalja magában: az ország turisztikai tevékenységében az erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtásának hatékonyságát befolyásoló tényezők meghatározása, olyan mutatók kiválasztása, amelyek alapján az erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtásának eredményességét értékelni fogják; program kialakítása az ország turizmusának erőforrás-takarékossági intézkedéseinek megvalósítására; beruházási projekt kidolgozása a turizmus erőforrás-takarékos tevékenységének javítására; az ország turisztikai tevékenységében az erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtására irányuló programba történő pénzbefektetések gazdasági hatékonyságának értékelése, valamint az ország idegenforgalmi ágazatában az erőforrás-takarékossági intézkedések végrehajtására irányuló programintézkedések kiigazítása. A tanulmány eredményeként a beruházások gazdasági hatékonysági együtthatójának számítása alapján meghatározták az ország turizmusában erőforrás-takarékossági intézkedések megvalósítását szolgáló programba történő befektetés megvalósíthatóságát. A tanulmányban javasolt módszertant felhasználhatja az Ukrajna Turisztikai Fejlesztési Állami Ügynöksége egy olyan intézkedési program kidolgozására, amely javítja az erőforrás-takarékos tevékenységeket a turizmusban.

Kulcsszavak: beruházási projekt, erőforrás-megtakarítási mutatók, erőforrás-megtakarítási intézkedések a turizmusban, erőforrás-takarékossági tényezők.

Abstract. Due to the deterioration of the environment and the limited natural resources, a pressing problem that requires research is resource-saving activities, including in tourism. To restore the economy of Ukraine in the post-war period, including the tourism industry, as well as for the purpose of rational use of limited natural resources, it is advisable to refocus tourism activities on the principles of sustainable development and circular economy, in particular, by implementing the principles of resource saving. The purpose of the study is to develop a scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of the implementation of resource-saving measures in the country's tourism. A set of indicators is proposed for assessing resource-saving activities in the country's tourism industry. The scientific and methodological approach proposed in the article provides for the following stages: determining factors that affect the effectiveness of the implementation of resource-saving measures in the country's tourism activity, selecting indicators by which the effectiveness of the implementation of resource-saving measures will be assessed; forming a program for the implementation of resource-saving measures in the country's tourism industry; development of an investment project to improve resource-saving activities in tourism; assessment of the economic efficiency of investing funds in the program for the implementation of resource-saving measures in the country's tourism activities and adjustment of program measures for the implementation of resource-saving in the country's tourism industry. As a result of the study, the feasibility of investing in the program for the implementation of resource-saving measures in the country's tourism was determined, based on calculating the coefficient of economic efficiency of investment. The method proposed in the study can be used in the State Agency for Tourism Development of Ukraine to develop a program of measures to improve resource-saving activities in tourism.



Keywords: investment project, resource-saving indicators, resource-saving measures in tourism, resource-saving factors.

Постановка проблеми. На тлі викликів та загроз, таких як воєнні дії у зв'язку з агресією російської федерації проти України, погіршення стану навколишнього природного середовища, знищення природних ресурсів на окупованих територіях, необхідно вже сьогодні планувати відновлення економіки України, зокрема туристичної галузі як пріоритетної для держави. З ініціативою створення робочої групи для підтримки туризму і економіки України на 25-тій сесії Генеральної Асамблеї UN Tourism запропонував Генеральний Секретар World Tourism Organization (UN Tourism). Для обговорення та розроблення механізму відновлення туристичної галузі України у Державному агентстві розвитку туризму України організували туристичний саміт «Візит представників UN Tourism». В межах цієї платформи заплановано обговорення можливостей та шляхів інтеграції України у європейський туристичний простір з урахуванням проблем, які виникли з розвитком не лише національного, але й міжнародного туризму. Основними проблемами, які необхідно вирішувати для відновлення туристичної індустрії є антикризове управління, врахування змін клімату, раціональне та ощадливе природокористування, збереження архітектурних та культурних пам'яток і навколишнього природного середовища та підтримка територіальних громад. Основною метою Національного туристичного саміту є розроблення плану дій для відновлення туризму в Україні, сприяння сталому розвитку туристичної галузі та ефективному позиціонуванню України на світовій туристичній арені у післявоєнному періоді.

У плані дій з відновлення туризму в Україні у післявоєнний період доцільно реформувати туристичну галузь шляхом врахування глобальних Цілей сталого розвитку та принципів ресурсоощадності на усіх етапах створення та просування туристичного продукту. Наприклад, шляхом спрямування туристичної діяльності в Україні до Європейського зеленого курсу та переходу на принципи циркулярної економіки.

На шляху до сталого розвитку туризму важливо врахувати рекреаційне та психологічне навантаження на туристичні дестинації. За даними Євростату у ЄС є кілька популярних туристичних напрямків (наприклад, Каталонія чи Венето), які зазнали різноманітних проблем, пов'язаних із надмірним туристичним потоком, таких як погіршення навколишнього середовища, навантаження на місцеву інфраструктуру або вплив на якість життя місцевих жителів [22].

Для розроблення дієвого науково-методичного підходу до оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни необхідно врахувати усі можливі чинники, які впливають на цей процес та розробити програму заходів, яка б охоплювала усі складові туристичної діяльності – від організаційної до інформаційної.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем економічного оцінювання ефективності ресурсоощадних заходів у туризмі присвятили свої праці такі науковці: Г. Михайліченко [1], M. Robaina and M. Madaleno [2], Putu Devi Rosalina та ін. [3], A. Qamar та ін. [4], О. Ф. Грищенко, С. О. Косторнова [5], Н. Павліха [6], E. Agyeiwaah, B. McKercher, W. Suntikul [9], I. М. Сотник [12], С. О. Скоков [13], Р. І. Балашова [14], Л. П. Рибалко [15], Н. В. Мельничук [16] та ін.

У статті Г. Михайліченко [1] запропоновано критерії оцінювання туристичного потенціалу місцевості на засадах ресурсоощадності для оптимального використання вичерпних ресурсів, які використовують у туристичній діяльності. Однак, доцільно раціонально використовувати не лише природні туристичні ресурси, але й інші види.

Автори M. Robaina & M. Madaleno у праці [2] запропонували методику оцінювання екологічної ефективності у туризмі. На жаль, у розробленій методиці не враховано інші ефекти, зокрема економічний, що обмежує її практичне застосування.

Putu Devi Rosalina та ін. [3] здійснено огляд підходів, стратегій і цілей управління ресурсозбереженням у туризмі. Але у цій праці не розраховано економічного ефекту від впровадження ресурсоощадних заходів, що важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У праці A. Qamar та ін. [4] розроблено глобальний індекс туризму, заснований на стандартних процедурах створення індексів (вибір індикаторів, нормалізація, агрегація). Він досліджує вплив індексу глобального туризму, відновлюваних джерел енергії, валового внутрішнього продукту, відкритості торгівлі, урбанізації та культурної глобалізації на загальний екологічний слід і чисте виснаження ресурсів. До врахованих у цьому дослідженні показників доцільно було б додати економічний ефект від застосування принципів ресурсоощадності у туризмі для посилення результативності.

О.Ф. Грищенко., С.О. Косторнова у статті [5] визначили, що такі ознаки, як раціональне споживання ресурсів, екологічна безпечність, мінімізація негативних впливів на довкілля, екологічна відповідальність, свідоме виробництво, споживання і утилізація відходів, комунікація, прибутковість бізнесу, комплексність, інноваційність та розвиток, довгостроковість та перспективність, які притаманні ресурсоощадній діяльності, у т. ч. у туристичній індустрії. Також запропонували використовувати рейтинги як механізм для формування, підтвердження та підтримання екологічного іміджу туристичного підприємства.

У своїй монографії Н. Павліха [6] удосконалила методичний підхід до діагностики сталого розвитку туризму та рекреації та проаналізувала передумови, тенденції та фактори сталого розвитку туризму та рекреації в Україні.

Zvonimira Sverko Grdic та ін. [7] у своєму дослідженні використовують такі фактори, які впливають на економічне зростання та відображають циркулярну економіку, а саме: обсяг продуктованих у побуті відходів на душу населення; рівень переробки побутових відходів, швидкість переробки відходів пакування за видами та швидкість переробки електронних відходів.

Дослідження М. Smol та ін. [8] присвячене розробленню способу сталого управління мінеральними ресурсами в ЄС на шляху до впровадження Європейського Зеленого курсу, а також обговорені результати вибраних показників циркулярної економіки.

Е. Agyeiwaah, В. McKercher, W. Suntikul [9] дослідили, що серед індикаторів переходу туризму на шлях сталого розвитку є енергозбереження та управління відходами.

S. Gössling [10] зосередив увагу на прямому та непрямому управлінні споживанням природних ресурсів, зокрема, води у засобах розміщення туристів, що може дати можливість економити воду, що використовується для задоволення експлуатаційних потреб. Однак управління водними ресурсами є лише одним із показників стійкості індустрії розміщення.

У статті Н. Richins [11] виявлено, що дослідження туризму стосовно забезпечення економічної, соціально-культурної та екологічної стійкості вимагає ефективного процесу управління, пристосованого до конкретних цілей і контексту.

І. М. Сотник [12] розробила набір соціо-еколого-економічних показників оцінювання ресурсощадних заходів за рівнями впливу на різні напрями діяльності підприємства, серед яких: динаміка обсягів закупівель та рівень цін на матеріально-технічні ресурси; оснащеність ресурсозберігаючими основними фондами, обсяг ресурсозберігаючих основних фондів, матеріальних та природних ресурсів, трудових ресурсів, інформаційних ресурсів, ресурсів простору та часу; якість продукції (з урахуванням вимог ресурсозбереження), собівартість та ціна продукції відповідно до вимог ресурсозбереження, динаміка прибутку та рентабельності під впливом ресурсозбереження; вплив ресурсозбереження на підприємстві на довкілля та ефективність витрат на нього: на компоненти довкілля, на реципієнтів, ефективність витрат на ресурсозбереження; обсяги та структура коштів, що спрямовуються на ресурсозбереження, платоспроможність ресурсозбереження; динаміка зміни частки продукції з ресурсозберігаючими характеристиками в загальному обсязі реалізованої продукції, зростання обсягів реалізації продукції під впливом ресурсозбереження, динаміка зміни кількості рекламаций споживачів на продукцію, зменшення витрат підприємства на гарантійне та післягарантійне обслуговування. Однак, велика кількість цих показників хоча й охоплює різні аспекти діяльності, однак значно збільшує рівень витрат підприємства на моніторинг ресурсощадної діяльності. Також не усі показники можна адаптувати до туристичної діяльності.

С. О. Скоков [13] у своєму дослідженні використовує набір еколого-економічних показників оцінювання ресурсощадних заходів, а саме: ефективність заощадження певного виду ресурсу; повний еколого-економічний ефект заощадження певного виду ресурсу; комплексний непрямий ефект; ресурсоемність; показник ресурсозбереження; річний еколого-економічний ефект ресурсощадних заходів; показник порівняльної ефективності капітальних вкладень у розвиток ресурсозберігаючих технологій.



Р. І. Балашова [14] пропонує розраховувати показники ресурсоемності та ресурсоощадності для оцінювання ефективності системи управління ресурсозбереженням на підприємстві.

Н. В. Мельничук [15] розглядає як показник ресурсоощадних заходів діяльності на підприємстві річний еколого-економічний ефект.

Л. П. Рибалко [16] рекомендує розраховувати показник економіко-екологічної ефективності для забезпечення результативності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок зростання рівня використання природних ресурсів з одночасним зменшенням навантаження на навколишнє середовище.

Francesco Di Maio та ін. [17] пропонують новий індикатор на основі цінностей для оцінювання ефективності учасників ланцюжка поставок з точки зору ресурсоефективності та циклічної економіки, а також методологію оцінювання ресурсоощадності з врахуванням ринкової вартості обмежених ресурсів.

Запропоновані Hongsong Peng [18] показники представляють взаємодію між населенням, регіональною економікою та природним середовищем. Розвиток туризму на засадах ресурсоощадності позитивно впливають на екологічну ефективність, але збільшення рівня екологічних інвестицій демонструє протилежну тенденцію. Екологічне регулювання, яке акцентує увагу на контролі над відходами, не сприяє ефективному екологічній ефективності.

В. В. Храпкіна і Г. С. Бондаренко [21] пропонують поділ чинників, які впливають на систему управління ресурсозберігаючим розвитком підприємства на такі групи: державне регулювання, кон'юнктура ринку, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-економічні, екологічні, природно-кліматичні чинники.

Н. О. Шпак, О. В. Музиченко-Козловська та ін. [23] довели, що раціональне використання природних ресурсів впливає на туристичну привабливість країни.

Огляд наукових праць щодо показників оцінювання ресурсоощадної діяльності чи ефективності ресурсоощадних заходів, у т. ч. у туризмі, дав змогу зробити висновок, що у більшості праць є різноаспектними і вузькоспеціалізованими, та містять рекомендації щодо розвитку окремих напрямів економічної діяльності. У проаналізованих дослідженнях різні автори пропонують застосовувати окремі індикатори, фактори, показники, критерії чи ознаки ресурсоощадної діяльності, зокрема, у туристичній індустрії. Однак, у цих працях не запропоновано комплексної методики оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни.

Формулювання цілей статті - розроблення науково-методичного підходу до оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни, яку веде рф проти України уже третій рік, основними імперативами на міжнародному туристичному ринку сьогодення є сталий розвиток туризму, захист та раціональне використання туристичних та інших ресурсів та відновлення туристичної індустрії. Обмеженість вичерпних природних ресурсів, зміна клімату

на тлі воєнних конфліктів, зокрема внаслідок збройної агресії росії проти України, призводить до погіршення господарської діяльності, що актуалізує потребу дослідження доцільності та ефективності впровадження ресурсоощадних заходів, у т. ч. у туристичній діяльності.

Для відновлення ринкових позицій у післявоєнний період, а також з метою раціонального використання природних ресурсів туристичну діяльність доцільно переводити на засади сталого розвитку та циркулярної економіки, зокрема, впроваджуючи принципи ресурсоощадності. Тому збільшилась зацікавленість науковців проблемами сталого розвитку туризму.

Про доцільність економії ресурсів, зокрема електричної енергії, у т. ч. в туристичній діяльності, т. т. скорочення обсягу споживання енергії, який визначається шляхом зіставлення обсягів споживання, вимірних та розрахованих до та після впровадження енергоефективних заходів із забезпеченням нормалізації зовнішніх і внутрішніх умов, які впливають на енергоспоживання, зазначено у Законі України «Про енергетичну ефективність» [20].

Так як туристична галузь функціонує у більшості випадків у межах природних ландшафтів, концепція ресурсоощадності актуальна для застосування її на усіх етапах підготовки інфраструктури та створення туристичного продукту та послуг, оскільки супроводжується інтенсивним використанням природних туристичних ресурсів, енергії, води та значними обсягами утворених відходів.

Також внаслідок збройної агресії масштабних збитків зазнали природні ресурси та території, а також пошкоджено чи зруйновано велику кількість об'єктів культурної та історичної спадщини. Так, внаслідок агресії росії проти України близько 900 об'єктів Природно-заповідного фонду країни, що складають 1,2 млн га або 30 % всього ПЗФ України, постраждали внаслідок обстрілу, бомбардування, забруднення нафтою та військових маневрів, близько 46 тис. км² площі об'єктів природно-заповідного фонду та Смарагдової мережі мають ризик пошкодження та забруднення, що становить 43 % від загальної площі цих об'єктів в Україні. Пошкоджено або зруйновано 1702 об'єкти культурної спадщини [25].

Для переходу на засади циркулярної економіки у туристичній індустрії необхідно змінити підходи до господарювання – на зміну максимізації економічних результатів і нехтування погіршення довкілля, - впроваджувати принципи ресурсоощадності.

Для економічного оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів в туризмі у науковій літературі не розроблено єдиного обґрунтованого показника чи методики.

Такі передумови створили необхідність пошуку набору чинників, які розкривають різні аспекти ресурсоощадної діяльності, та відповідних показників оцінювання ефективності ресурсоощадних заходів у туризмі країни. Для визначення факторів, які впливають на ефективність ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни та за якими сформуємо перелік відповідних показників.

Як уже зазначалось, ресурсоощадна діяльність у туризмі - це сукупність організаційних, технічних, наукових, практичних, комерційних, маркетингових, продуктових, екологічних, інформаційних та економічних заходів у всіх видах



економічної діяльності, які формують туристичну індустрію, спрямовані на раціональне використання та економне залучення до господарської діяльності різноманітних ресурсів, бережливе ставлення до навколишнього природного середовища та врахування психологічного і рекреаційного навантаження на туристичні дестинації [19].

Пропонуємо методику оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни, яка передбачає такі дії:

Етап 1 – визначення чинників, які впливають на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни.

Враховуючи усі стадії підготовки та виробництва туристичних продуктів та послуг, пропонуємо перелік чинників, які впливають на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни, у табл. 1.

Таблиця 1.

Основні чинники, які впливають на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни*

№	Групи	Назва чинників
1.	Зовнішні	
1.1.	Державне регулювання	законодавче забезпечення; програми розвитку; податкове стимулювання та покарання; підтримка виробництва екологічної продукції та ресурсоощадних заходів; сприятлива амортизаційна та фінансово-кредитна політики; встановлення державних стандартів ресурсоощадності; позитивний імідж
1.2.	Кон'юнктура ринку	рівень цін на ресурси; попит і пропозиція товарів і послуг; рівень розвитку туристичної інфраструктури; конкуренція
1.3.	Розвиток інновацій	науково-дослідні роботи; застосування ресурсоощадних технологій у формуванні туристичної інфраструктури; застосування ресурсозберігаючої техніки, альтернативних та відновних джерел енергії; інноваційних цифрових засобів комунікації для маркетингових заходів у туризмі, зокрема штучного інтелекту
1.4.	Економічні	ступінь розвитку економіки країни, сприятливий інвестиційний клімат
1.5.	Екологічні	стан довкілля, потенціал корисних копалин, рекреаційне навантаження
1.6.	Кліматичні	умови, необхідні для розвитку туризму та впровадження ресурсоощадних заходів
1.7.	Соціальні	стан умов життя та доходів населення; психологічне навантаження на місцеве населення від надмірного туристичного потоку
1.8.	Політичні	здійснення реформи щодо впровадження ресурсозбереження, політична нестабільність ситуації в державі - воєнний стан
1.9.	Природні	природні ресурси: мінеральних вод, заповідних територій, водних об'єктів тощо
2.	Внутрішні	
2.1.	Технічні	проектування готелів, санаторіїв та іншої інфраструктури з врахуванням ресурсоощадних заходів; використання ресурсоощадної техніки та механізмів та технологій на підприємствах туристичної галузі
2.2.	Наукові	здійснення науково-дослідної роботи щодо можливості впровадження ресурсоощадних технологій та заходів у туристичній індустрії
2.3.	Технологічні	використання заміників природних ресурсів на підприємствах туристичної індустрії; використання вторинних ресурсів; покращення поводження з відходами

№	Групи	Назва чинників
2.3.	Організаційні	формування національної організаційної структури із впровадження ресурсоощадної політики на всіх рівнях управління туристичною діяльністю; застосування нових методів ресурсоощадності на туристичних підприємствах
2.4.	Економічні	впровадження інновацій у туризмі; покращення структури управління туристичними підприємствами регіону; створення об'єднання підприємств, суміжних з туристичним, на основі впровадження ресурсоощадної техніки і технологій; покращення підвищення ефективності економічної та фінансової діяльності підприємств туристичної сфери; посилення відповідальності та контролю за раціональним використанням усіх видів ресурсів підприємств туристичної галузі; моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію ресурсів, використання відходів та вторинних ресурсів
2.5.	Маркетингові	рекламування екологічності ресурсоощадних заходів; позиціонування на ринку інноваційних туристичних послуг на засадах ресурсоощадності
2.6.	Комерційні	продаж ліцензій та патентів на винаходи у сфері застосування ресурсоощадних технологій у туристичній галузі
2.7.	Інформаційні	просвітницькі заходи про доцільність ресурсоощадних заходів; доведення до громадськості та туристів інформації про туристичні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності
2.8.	Екологічні	відділ управління відходами; використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії; дотримання нормативів рекреаційного та психологічного навантаження; зменшення негативного впливу на природне довкілля
2.9.	Практичні	практичне застосування ресурсоощадності та екологічності у туристичній діяльності
2.10	Продуктові	впровадження ресурсоощадності на етапі створення туристичного продукту
2.11	Інноваційні	впровадження нових ресурсоощадних заходів із використанням штучного інтелекту
2.12	Трудові	система управління персоналом туристичних підприємств з врахуванням наукової організації праці (оптимізація, підвищення кваліфікації; стажування)

**Сформовано авторами*

За результатами дослідження (див. табл. 1) видно, що на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни впливають чинники, які можна поділити на такі групи: внутрішні та зовнішні.

Етап 2 – відбір показників, за якими будемо оцінювати ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни.

Враховуючи функціональне навантаження кожного чинника на загальний результат та наявність відповідних показників в офіційних джерелах інформації, зокрема, на сайті Державної служби статистики України, обираємо для розроблення програми розвитку ресурсоощадної діяльності у туристичній галузі такі чинники та відповідні їм показники, які наведено у табл. 2.



Таблиця 2.

Основні фактори та показники оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни*

№	Фактори	Показники
1.	Економічні	частка туристичної галузі у валовому внутрішньому продукті країни, млрд грн; обсяг наданих послуг засобами розміщення туристів, млн грн; кількість обслужених туристів у засобах розміщення туристів, млн грн
2.	Інноваційні	витрати на інновації туристичних підприємств, млн грн; інвестиції на виконання фундаментальних наукових досліджень у туризмі, млн. грн; інвестиції на виконання прикладних наукових досліджень у туристичній галузі, млн грн
3.	Екологічні	витрати на охорону навколишнього природного середовища у туризмі, тис. грн; капітальні інвестиції на охорону атмосфери і проблеми зміни клімату, тис. грн; капітальні інвестиції на очищення зворотних вод, тис. грн; капітальні інвестиції на поводження з відходами, тис. грн; капітальні інвестиції на захист і реабілітацію ґрунту, поверхневих вод, тис. грн
4.	Природні	площа земель природно-заповідного фонду, тис. га; площа водних об'єктів, тис. га; обсяг підземних вод, тис. м ³ / добу
5.	Трудові	кількість штатних працівників у закладах розміщення туристів, тис. осіб; кількість штатних працівників у санаторіях, тис. осіб; кількість штатних працівників у азах відпочинку, тис. осіб; кількість туристичних операторів у країні, одиниць; кількість туристичних агентів у країні, одиниць
6.	Інформаційні	кількість туристичних інформаційних центрів у країні, одиниць

* Сформовано за даними [24]

За результатами відбору показників, за якими будемо оцінювати ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни (див. табл. 2), враховуючи функціональне навантаження та наявність в офіційних джерелах інформації, пропонуємо такий перелік: економічні, інноваційні, екологічні, природні, трудові та інформаційні.

Етап 3 - формування програми впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни. Ця програма має стати планом дій для стратегічного планування цілеспрямованого розвитку туристичної галузі та суміжних з нею галузей економіки.

Основними цілями такої програми є забезпечення умов для вирішення проблем розвитку туристичної галузі задля підвищення її конкурентоспроможності та відродження на засадах ресурсоощадності у місцевому, регіональному та світовому контексті. Програма впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни передбачає заходи (табл. 3). Враховуючи перелік чинників, які відібрали за результатами першого етапу



дослідження у статті (див. табл. табл. 1), пропонуємо програму впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни у табл. 3.

Таблиця 3.

Програма впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни*

Назва чинників	Перелік заходів
Зовнішні	
1.Державне регулювання	формування законодавчої та методичної бази щодо раціонального та ощадного використання природних туристичних ресурсів; щодо підготовки проєктів будівництва інфраструктури туристичної галузі країни на засадах ресурсоощадності та енергоефективності; щодо дотримання норм рекреаційного та психологічного навантаження на природні туристичні об'єкти країни; щодо ефективного управління відходами, у т. ч. на підприємствах туристичної галузі країни
2.Кон'юнктура ринку	державне регулювання збалансування попиту і пропозиції на ринку туристичних послуг, а також рівня та співвідношення цін на продукцію і послуги туристичних підприємств
3.Розвиток інновацій	підтримання ініціатив щодо провадження науково-дослідних робіт та досліджень щодо впровадження інноваційних ресурсоощадних техніки, технологій та заходів у туризмі
4. Економічні	покращення економічної ситуації у країні
5. Екологічні	покращення якості довкілля
6. Кліматичні	підтримання ініціатив щодо нейтралізації загроз, пов'язаних із змінами клімату
7. Соціальні	покращення умов життя та праці населення країни
8. Політичні	стабілізація ситуації, підтримання заходів щодо підвищення іміджу країни
9.Природні	раціональне та ощадне використання природних туристичних ресурсів
10. Технічні	підготовка проєктів будівництва інфраструктури туристичної галузі країни на засадах ресурсоощадності та енергоефективності
11. Наукові	здійснення науково-дослідних робіт та досліджень щодо впровадження інноваційних ресурсоощадних техніки, технологій та заходів у туризмі
Внутрішні	
12. Технологічні (виробничий етап)	впровадження ресурсоощадних технологій, техніки та механізмів на підприємствах туристичної галузі країни
13. Організаційні (стадія управління)	покращення організаційної структури управління туристичною діяльністю країни в процесі впровадження ресурсоощадності, а саме: створення національної системи із впровадження ресурсоощадної політики
14. Економічні	впровадження обліку і звітності для оптимізації витрат та ефективності використання усіх видів ресурсів туристичних підприємств країни; моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію різних видів ресурсів та за збільшення використання відходів та вторинних ресурсів; посилення відповідальності за нераціональне використання матеріальних ресурсів: перевитрати сировини, матеріалів, палива, енергії, води, допущення неякісного надання послуг тощо
15. Маркетингові	здійснення рекламної кампанії про покращення стану довкілля та здоров'я населення внаслідок впровадження ресурсоощадних технологій та заходів у туризмі
16. Комерційні	продаж ліцензій та патентів на винаходи щодо ресурсоощадних технологій у туризмі



Назва чинників	Перелік заходів
17. Інформаційні	інформування про новостворені туристичні, санаторно-курортні та розважальні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності
18. Екологічні	дотримання норм рекреаційного та психологічного навантаження на природні туристичні об'єкти країни; ефективне управління відходами у туризмі
19. Практичні	організування майстер-класів щодо впровадження ресурсоощадних заходів та технологій на підприємствах туристичної галузі країни
20. Продуктові	використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії при виробництві туристичного продукту та у суміжних галузях країни
21. Інноваційні	підвищення якості та споживчих властивостей виробництва туристичного продукту та надання туристичних послуг на засадах ресурсоощадності та екологічності
22. Кадрові	удосконалення діяльності персоналу туристичної галузі: оптимізація, оновлення та заміна кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників

* Сформовано авторами

Успішність реалізації запропонованої програми заходів (див. табл. 3) буде залежати від державної підтримки та розуміння доцільності впровадження ресурсоощадної політики, у т. ч. у туристичній галузі, та можливість отримати різноманітні види ефектів для місцевої громади – від економічних та екологічних до соціальних та іміджевих.

Етап 4 – розроблення інвестиційного проєкту для покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі. За результатами попередніх етапів дослідження формуємо інвестиційний проєкт впровадження програми ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни, зокрема України. Для його успішної реалізації необхідно спрогнозувати розміри коштів за усіма розділами програми. Розрахунок потрібних інвестиційних коштів можна здійснити за результатами маркетингового дослідження, а саме: прогнозування попиту на послуги туристичних підприємств країни. Однак, на тепер в країні триває воєнний стан через збройну агресію росії проти України, отже апріорі відомо, що попит на туристичні послуги скоротився. Так, за даними Національної туристичної організації України у 2021 р. в нашу країну прибуло 4,27 млн. іноземних туристів, у 2022 р. – 2,51 млн. іноземних туристів (на 46 % менше); частка туристичної галузі у ВВП України зменшилась з 644,2 млрд грн (або 11,82%) у 2021 р. до 222,6 млрд грн – у 2022 р. (або 4,08%), т. т., на 421,6 млрд грн (або на 7,72%) [25].

Враховуючи запропоновану програму (див. табл. 3), інвестиційне забезпечення заходів щодо впровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни, передбачає такі середньорічні витрати та прибуток від здійснених заходів (табл. 4).

Для розрахунків використаємо умовні дані, оскільки реальні дані є конфіденційними або захищеними комерційною таємницею. Тому використання умовних даних дозволяє продемонструвати методологію розрахунку, не розкриваючи захищену інформацію. Умовні дані дають змогу зосередитися на

поясненні самої методики розрахунку, не відволікаючись на специфіку реальних даних.

Таблиця 4.

Інвестиційний проєкт покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі країни*

Заходи проєкту	Інвестиції, млн грн	Прибуток млн грн
1. Впровадження ресурсоощадних технологій у туризмі країни	251304,0	4426,08
2. Покращення організаційної структури управління туризмом	32 631,96	6526,39
3. Впровадження обліку і звітності для оптимізації витрат ресурсів у туризмі	1 339,44	267,88
4. Моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію різних видів ресурсів та за збільшення використання відходів та вторинних ресурсів	10 567,24	613,45
5. Відповідальність за нераціональне використання матеріальних ресурсів	4 006,4	801,28
6. Рекламна кампанія про покращення стану довкілля та здоров'я населення внаслідок впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі	4 530,0	906,00
7. Продаж ліцензій та патентів на винаходи у сфері застосування ресурсоощадних технологій у туристичній галузі країни тощо	2 452,8	590,56
8. Інформування про туристичні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності	1 567,9	213,58
9. Ефективне управління відходами на підприємствах туристичної галузі країни	2 567,8	423,56
10. Майстер-класи щодо впровадження ресурсоощадних заходів та технологій на підприємствах туристичної галузі країни	1 126,6	325,32
11. Використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії при виробництві туристичного продукту та у суміжних галузях країни	19 278,9	9171,16
12. Підвищення якості туристичного продукту та послуг на засадах ресурсоощадності та екологічності	1126,65	3147,7
13. Удосконалення діяльності персоналу туристичної галузі: оптимізація, оновлення та заміна кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників	1 457,2	391,44

* Сформовано авторами за умовними даними

Етап 5. Оцінювання економічної ефективності інвестування коштів у програму впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни. Для розрахунку коефіцієнта економічної ефективності програмних заходів за інвестиційним проєктом, допустимо, що прибуток від здійснених заходів буде таким (див. табл. 4). Визначення ефективності програмних заходів здійснимо за результатами розрахунків економічної ефективності капітальних вкладень у туристичні підприємства, які будуть реалізовувати заходи. Щоб визначити, які заходи доцільно запроваджувати для покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі скористаємось такими показниками: термін окупності інвестицій та коефіцієнт загальної ефективності капітальних вкладень. Останній визначається як відношення прибутку, який отримує підприємство, що запроваджує певний

захід, від реалізації інвестиційного проєкту до обсягу інвестицій, необхідних для реалізації цього інвестиційного плану:

$$E_p = \Pi_{ni} / K_i, 1/\text{рік} \quad (1)$$

де E_p - коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень;

Π_{ni} - прибуток, який отримує i -те підприємство від реалізації інвестиційного проєкту, тис. грн.;

K_i - інвестиційні кошти, що необхідні для реалізації певного інвестиційного проєкту (кошторисна вартість проєкту), тис. грн.

Доцільність вкладення інвестицій у проєкт можна розрахувати, порівнюючи коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень E_p з нормативним коефіцієнтом E_n , який приймаємо за розміром облікової ставки, яку встановлює Національний банк України (НБУ). З 7 березня 2025 р. облікова ставка становить 15,5 % річних [26]. Якщо $E_p > E_n$, то вкладення інвестицій вважається доцільним. Для туристичної сфери приймемо такий же нормативний коефіцієнт економічної ефективності інвестицій ($E_n = 0,155$), оскільки доцільно вкладати інвестиції у проєкти лише за умови, якщо прибуток буде більшим, ніж відкриття депозиту в банку.

Для розрахунку коефіцієнта економічної ефективності інвестиційних вкладень з урахуванням норми прибутку на капіталовкладення скористаємось формулою

$$E_p = \frac{\Pi_{np}}{K_i(1 + E_\delta)^t} \quad (2)$$

де E_p - коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень;

Π_{ni} - прибуток, який отримують від реалізації інвестиційного проєкту, тис. грн;

K_i - інвестиційні кошти, що необхідні для реалізації певного заходу за проєктом (кошторисна вартість проєкту), тис. грн.

E_δ – норма прибутку на вкладений капітал (облікова ставка НБУ);

t – період часу між вкладенням інвестицій та отриманням прибутку.

Обчислимо значення коефіцієнта економічної ефективності капіталовкладень E_p за один рік для кожного заходу окремо за формулою (2), а результати представимо у табл. 5.

Таблиця 5.

**Результати розрахунків коефіцієнта економічної ефективності
капіталовкладень для покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі
країни***

Заходи проєкту	E_p	Порівняння з нормативним $E_n (0,155)$
1. Впровадження ресурсоощадних технологій у туризмі країни	0,0150	<
2. Покращення організаційної структури управління туризмом	0,1730	>
3. Впровадження обліку і звітності для оптимізації витрат ресурсів у туризмі	0,1732	>
4. Моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію різних видів ресурсів та за збільшення використання відходів та вторинних ресурсів	0,050	<
5. Відповідальність за нераціональне використання матеріальних ресурсів	0,180	>
6. Рекламна кампанія про покращення стану довкілля та здоров'я населення внаслідок впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі	0,1731	>
7. Продаж ліцензій та патентів на винаходи у сфері застосування ресурсоощадних технологій у туристичній галузі країни тощо	0,2080	>
8. Інформування про туристичні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності	0,1180	<
9. Ефективне управління відходами на підприємствах туристичної галузі країни	0,1430	<
10. Майстер-класи щодо впровадження ресурсоощадних заходів та технологій на підприємствах туристичної галузі країни	0,2500	>
11. Використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії при виробництві туристичного продукту та у суміжних галузях країни	0,4100	>
12. Підвищення якості туристичного продукту та послуг на засадах ресурсоощадності та екологічності	0,3000	>
13. Удосконалення діяльності персоналу туристичної галузі: оптимізація, оновлення та заміна кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників	0,2330	>

* Сформовано авторами за умовними даними

Порівняння розрахованих коефіцієнтів економічної ефективності інвестиційних вкладень E_p з нормативним коефіцієнтом $E_n = 0,155$ (див. табл. 5) дало змогу виявити заходи програми, які виявились неефективними, оскільки $E_p < E_n$:

- «впровадження ресурсоощадних технологій у туризмі країни»;



- «моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію різних видів ресурсів та за збільшення використання відходів та вторинних ресурсів»;
- «інформування про новостворені туристичні, санаторно-курортні та розважальні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності»;
- «ефективне управління відходами на підприємствах туристичної галузі країни».

Етап 6 – коригування програмних заходів впровадження ресурсоощадності у туристичній галузі країни, якщо деякі з них виявились неефективними. Вилучаємо такі заходи: «впровадження ресурсоощадних технологій у туризмі країни»; «моральне та матеріальне стимулювання працівників: за економію різних видів ресурсів та за збільшення використання відходів та вторинних ресурсів»; «інформування про новостворені туристичні, санаторно-курортні та розважальні комплекси, які працюють на засадах ресурсоощадності та екологічності»; «ефективне управління відходами на підприємствах туристичної галузі країни», оскільки вони виявились неефективними.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті здійсненого дослідження визначено перелік чинників, які впливають на ресурсоощадну діяльність у туристичній галузі країни та відповідних показників для їх оцінювання. Запропонований у статті методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни передбачає такі етапи: визначення чинників, які впливають на ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни, відбір показників, за якими оцінюють ефективність впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни; формування програми впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни; розроблення інвестиційного проєкту для покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі; оцінювання економічної ефективності інвестування коштів у програму впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній діяльності країни та корегування і регулювання програмних заходів впровадження ресурсоощадності у туристичній галузі країни, якщо деякі з них виявились неефективними. З'ясовано доцільність вкладення інвестицій у програму із запровадження ресурсоощадних заходів у туризмі країни на основі обчислення коефіцієнта економічної ефективності вкладення коштів у заходи програми. Запропонований у дослідженні метод може бути використаний у Державному агентстві з розвитку туризму України для розроблення програми заходів з покращення ресурсоощадної діяльності у туризмі.

У майбутніх дослідженнях доцільно розглянути альтернативний підхід до оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній галузі країни.

Список використаних джерел

1. Михайліченко Г. І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Проблеми економіки*. 2013, № 1. С. 115-123. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%96100602/2013/1
2. Robaina M. and Madaleno M. Resources: Eco-efficiency, Sustainability and Innovation in Tourism: Innovation and Sustainability. In book: *The Future of Tourism*. 2019. Pp. 19-41. URL: DOI: 10.1007/978-3-319-89941-1_2.
3. Putu Devi Rosalina, Karine Dupre, Ying Wang, I. Nyoman Darma Putra, Xin Jin (2023). Rural tourism resource management strategies: A case study of two tourism villages in Bali. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101194> (in English).
4. Qamar Ali, Muhammad Rizwan Yaseen, Sofia Anwar, Muhammad Sohail Amjad Makhdom and Muhammad Tariq Iqbal Khan. The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resources Policy*. 2021. Vol. 74. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102365>.
5. Грищенко О.Ф., Косторнова С.О. Дослідження перспектив використання «зеленого» маркетингу в туризмі. *Ефективна економіка*. № 8, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5723>.
6. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк. Вежа-Друк, 2022. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzm_2022.
7. Zvonimira Sverko Grdic, Marinela Krstinic Nizic and Elena Rudan. (2020). Circular Economy Concept in the Context of Economic Development in EU Countries. *Sustainability*, Vol. 12 (7), P. 3060. URL: <https://doi.org/10.3390/su12073060>.
8. Marzena Smol, Paulina Marcinek, Joanna Duda, Dominika Szoldrowska. (2020). Importance of Sustainable Mineral Resource Management in Implementing the Circular Economy (CE) Model and the European Green Deal Strategy. *Resources*, vol. 9 (5), p. 55. URL: <https://doi.org/10.3390/resources9050055>.
9. Elizabeth Agyeiwaah, Bob McKercher, Wantanee Sunti (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward? *Tourism Management Perspectives*, vol. 24, pp. 26-33. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.005>
10. Gössling S. (2015). New performance in dicators for water management in tourism, *Tourism Management*, Elsevier, vol. 46 (C), pp. 233-244. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.06.018
11. Richins H. (2009). Environmental, cultural, economic and socio-community sustainability: A frame work for sustainable tourism in resort destinations. *Environment, Development and Sustainability*, vol. 11 (4), pp. 785–800. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-008-9143-6>
12. Сотник І. М. Еколого-економічні механізми мотивації ресурсозбереження: монографія. Суми : ВВП “Мрія” ТОВ, 2008. 230 с.
13. Скоков С.О. Еколого-економічне регулювання процесів ресурсозбереження: дис... канд. екон. наук: 08.08.01. Сумський держ. університет. Суми, 2001. 190 с.
14. Балашова Р. І. Оцінка ефективності діяльності підприємств нових форм господарювання на основі показників ресурсозбереження: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 1999. 24 с.
15. Рибалко Л. П. Сучані підходи до трактування сутності поняття «ресурсозбереження». *Бізнесінформ*. № 3. 2012. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-3_0-pages-174_179.pdf
16. Мельничук Н. В. Оцінка ефективності ресурсозбереження на рівні підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, 2011. № 4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal//Chem_Biol/Vnuvvgp/ekon/2011_4/Vek5627.pdf.



17. Francesco Di Maio, Peter Carlo Rem, Kees Baldé, Michael Polder. Measuring resource efficiency and circular economy: A market value approach. *Resources, Conservation and Recycling*. Volume 122, July 2017, Pages 163-171. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.009>
18. Hongsong Peng, Jinhe Zhang, Lin Lu, Guorong Tang, Bingjin Yan, Xiao Xiao, Ya Han. Eco-efficiency and its determinants at a tourism destination: A case study of Huangshan National Park, China. *Tourism Management*, Vol. 60, June 2017, pp. 201-211. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.005>.
19. Музиченко-Козловська О. В., Паньків Ю. В. Сутність ресурсоощадної діяльності в туризмі. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. Випуск 8, № 1, 2024.
20. Закон України «Про енергетичну ефективність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>. (Дата звернення 17.12.24).
21. Храпкіна В. В., Бондаренко Г. С. Управління ресурсозбереженням підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2021 р., № 3 (120). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/10.pdf
22. Офіційний сайт Європейського союзу. Служба статистики Європейського союзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-flagship-publications/w/ks-ha-24-001>.
23. Shpak, N., Muzychenko-Kozlovska, O., Gvozd, M., & Sroka W. (2021). Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the Regional Tourism Potential: A Practical Aspect. *Administrative Sciences*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 85-106.
24. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.01.2025 року).
25. Національна туристична організація. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2021-2022.pdf> (дата звернення 10.01.25 р.).
26. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення 10.03.25 р.).

References

1. Mykhailichenko G. I. (2013) Tourist potential: assessment methods and innovative development [Turystychnyi potentsial: metody otsiniuvannia ta innovatsiinyi rozvytok]. *Problems of economy*. No. 1. P. 115-123 [in Ukrainian].
2. Robaina M. and Madaleno M. (2019) Resources: Eco-efficiency, Sustainability and Innovation in Tourism: Innovation and Sustainability. In book: *The Future of Tourism*. Pp. 19-41. URL: DOI: 10.1007/978-3-319-89941-1_2 [in English].
3. Putu Devi Rosalina, Karine Dupre, Ying Wang, I. Nyoman Darma Putra, Xin Jin (2023). Rural tourism resource management strategies: A case study of two tourism villages in Bali. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101194> [in English].
4. Qamar Ali, Muhammad Rizwan Yaseen, Sofia Anwar, Muhammad Sohail Amjad Makhdom and Muhammad Tariq Iqbal Khan (2021). The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resources Policy*. Vol. 74. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102365> [in English].
5. Grishchenko O.F., Kostornova S.O. (2017). Research into the prospects of using "green" marketing in tourism [Doslidzhennia perspektyv vykorystannia «zelenoho» marketynhu v turyzmi]. *Effective Economy*. No. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5723>. [in Ukrainian].
6. Pavlikha N., Tsybalyuk I., Savchuk A. (2022). Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine: monograph [Doslidzhennia perspektyv vykorystannia «zelenoho» marketynhu v turyzmi]. Lutsk. Vezha-Druk. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzmi_2022. [in Ukrainian].
7. Zvonimira Sverko Grdic, Marinela Krstinic Nizic and Elena Rudan (2020). Circular Economy Concept in the Context of Economic Development in EU Countries. *Sustainability*, Vol. 12 (7), P. 3060. URL: <https://doi.org/10.3390/su12073060> [in English].



8. Marzena Smol, Paulina Marcinek, Joanna Duda, Dominika Szoldrowska (2020). Importance of Sustainable Mineral Resource Management in Implementing the Circular Economy (CE) Model and the European Green Deal Strategy. *Resources*, vol. 9 (5), p. 55. URL: <https://doi.org/10.3390/resources9050055> [in English].
9. Elizabeth Agyeiwaah, Bob McKercher, Wantanee Sunti (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward? *Tourism Management Perspectives*, vol. 24, pp. 26-33. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.005> [in English].
10. Gössling S. (2015). New performance in dicators for water management in tourism, *Tourism Management*, Elsevier, vol. 46 (C), pp. 233-244. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.06.018 [in English].
11. Richins H. (2009). Environmental, cultural, economic and socio-community sustainability: A frame work for sustainable tourism in resort destinations. *Environment, Development and Sustainability*, vol. 11 (4), pp. 785-800. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-008-9143-6> [in English].
12. Sotnyk I. M. (2008). Ecological and economic mechanisms of resource conservation motivation: monograph. [Ekoloho-ekonomichni mekhanizmy motyvatsii resursozberezhennia: monohrafiia]. Sumy: VVP "Mriya" LLC, 2008. 230 p. [in Ukrainian].
13. Skokov S.O. Ecological and economic regulation of resource conservation processes [Ekoloho-ekonomichne rehuliuвання protsesiv resursozberezhennia]: dissertation... candidate of economic sciences: 08.08.01. Sumy State University. Sumy, 2001. 190 p. [in Ukrainian].
14. Balashova R. I. Assessment of the effectiveness of the activities of enterprises of new forms of management based on resource saving indicators: author's abstract [Otsinka efektyvnosti diialnosti pidpriemstv novykh form hospodariuvannya na osnovi pokaznykiv resursozberezhennia]: dissertation. Candidate of Economic Sciences: 08.06.01 "Economics, Organization and Management of Enterprises" NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk, 1999. 24 p. [in Ukrainian].
15. Rybalko L. P. (2012). Current approaches to interpreting the essence of the concept of "resource conservation" [Suchani pidkhody do traktuvannya sutnosti poniattia «resursozberezhennia»]. *Business Information*. No. 3. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-3_0-pages-174_179.pdf [in Ukrainian].
16. Melnychuk N. V. (2011). Assessment of the effectiveness of resource conservation at the enterprise level [Otsinka efektyvnosti resursozberezhennia na rivni pidpriemstva]. *Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management*. No. 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/Portal//Chem_Biol/Vnuvvp/ekon/2011_4/Vek5627.pdf [in Ukrainian].
17. Francesco Di Maio, Peter Carlo Rem, Kees Baldé, Michael Polder. (2017). Measuring resource efficiency and circular economy: A market value approach. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 122, pp. 163-171. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.009> [in English].
18. Hongsong Peng, Jinhe Zhang, Lin Lu, Guorong Tang, Bingjin Yan, Xiao Xiao, Ya Han. (2017). Eco-efficiency and its determinants at a tourism destination: A case study of Huangshan National Park, China. *Tourism Management*, Vol. 60, pp. 201-211. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.005> [in English].
19. Muzychenko-Kozlovska O. V., Pankiv Y. V. (2024). The essence of resource-saving activities in tourism [Sutnist resursooshchadnoi diialnosti v turyzmi]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*. Vol. 8, No. 1
20. Закон України «Про енергетичну ефективність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>. (Дата звернення 17.12.24).
21. Khrapkina V. V., Bondarenko G. S. (2021). Resource conservation management of an enterprise [Upravlinnia resursozberezhenniam pidpriemstva]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, No. 3 (120). [in Ukrainian].
22. Офіційний сайт Європейського союзу. Служба статистики Європейського союзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-flagship-publications/w/ks-ha-24-001>.



23. Shpak, N., Muzychenko-Kozlovska, O., Gvozd, M., & Sroka W. (2021). Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the Regional Tourism Potential: A Practical Aspect. *Administrative Sciences*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 85-106 [in English].
24. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (access date 03.01.2025).
25. National Tourism Organization. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2021-2022.pdf> (accessed 10.01.25).
26. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (accessed 03.01.25).

<i>Отримано:</i>	14.01.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.01.14	<i>Received:</i>	14.01.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	24.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.24	<i>Accepted:</i>	24.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-204-220

УДК 005.591.6:658.152]:332.14

Ірина НЕЧАЄВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: [0000-0003-3429-7255](https://orcid.org/0000-0003-3429-7255)
e-mail: irynanechaeva7@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНВЕСТИВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ

Анотація. Виклики, пов'язані з обмеженістю бюджетних коштів та необхідністю модернізації системи інвестування регіонального розвитку, вимагають нових підходів до фінансування регіональних програм та проєктів. Вплив глобальних тенденцій на розвиток регіонів, зокрема технологічного прогресу, кліматичних змін, геополітичної нестабільності та динаміки світових ринків, підсилюють необхідність використання інноваційних фінансових інструментів інвестування. Метою дослідження є аналіз та систематизація інноваційних фінансових інструментів, які можуть бути використані для ефективного інвестування в регіональні програми та проєкти в сучасних умовах. У статті розглядається роль інноваційних фінансових інструментів у процесі інвестування регіональних програм та проєктів в умовах сучасних викликів. Увагу зацентовано на необхідності впровадження новітніх підходів до фінансування регіонального розвитку, зважаючи на швидкі технологічні зміни, геополітичну нестабільність та зростаючу потребу у сталому розвитку. В роботі аналізуються традиційні механізми фінансування регіонального розвитку, серед яких державні фонди, місцеві бюджети та цільові державні програми, а також визначаються їхні недоліки, пов'язані з обмеженістю ресурсів та неефективністю розподілу коштів. Інноваційні фінансові інструменти, такі як краудфандинг, зелені та соціальні облігації, фонди венчурного капіталу та децентралізовані фінансові технології (DeFi) тощо, відкривають нові можливості для залучення інвестицій. Їх впровадження може значно підвищити ефективність реалізації регіональних програм та сприяти економічному зростанню на місцевому рівні. Розглянуто досвід застосування таких інструментів у світовій практиці, а також можливості їхньої адаптації в українських умовах. Окремо висвітлено перспективи розвитку інвестиційного ринку України, зокрема вплив міжнародних програм підтримки та страхування інвестицій. Наведено дані щодо тенденцій інвестування у відновлення та модернізацію критично важливих об'єктів інфраструктури, а також розвитку інноваційних галузей, таких як відновлювана енергетика та цифрові технології. У висновках наголошується на важливості стратегічного планування регіональних інвестиційних програм, залучення широкого кола стейкхолдерів, ефективного управління та застосування інноваційних фінансових інструментів для досягнення сталого економічного розвитку регіонів. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів фінансування, що включають посилення співпраці з міжнародними фінансовими установами, розвиток інструментів децентралізованого фінансування та впровадження цифрових технологій у процес залучення інвестицій.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: регіональна інвестиційні програми та проекти, регіональний розвиток, інвестування, інноваційні фінансові інструменти інвестування.

JEL Classification: M21, O29, O31

Absztrakt. A szűkös költségvetési forrásokkal és a területfejlesztési beruházási rendszer korszerűsítésének szükségességével kapcsolatos kihívások új megközelítést igényelnek a regionális programok és projektek finanszírozásában. A globális trendeknek a régiók fejlődésére gyakorolt hatása, különös tekintettel a technológiai fejlődésre, az éghajlatváltozásra, a geopolitikai instabilitásra és a globális piacok dinamikájára, megerősíti az innovatív pénzügyi befektetési eszközök alkalmazásának szükségességét. A tanulmány célja olyan innovatív pénzügyi eszközök elemzése és rendszerezése, amelyek segítségével modern körülmények között hatékonyan lehet regionális programokba, projektekbe fektetni. A cikk az innovatív pénzügyi eszközök szerepét vizsgálja a regionális programokba és projektekbe történő befektetés folyamatában a modern kihívások mellett. A figyelem az innovatív megközelítések alkalmazásának szükségességére irányul a regionális fejlesztés finanszírozására, tekintettel a gyors technológiai változásokra, a geopolitikai instabilitásra és a fenntartható fejlődés iránti növekvő igényre. A dolgozat elemzi a regionális fejlesztés hagyományos finanszírozási mechanizmusait, ideértve az állami forrásokat, a helyi költségvetéseket és a célzott állami programokat, és azonosítja ezek hiányosságait a korlátozott forrásokból és a nem hatékony forráselosztásból. Az olyan innovatív pénzügyi eszközök, mint a közösségi finanszírozás, a zöld és szociális kötvények, a kockázati tőkealapok és a decentralizált pénzügyi technológiák (DeFi) stb., új lehetőségeket nyitnak a befektetések vonzására. Megvalósításuk jelentősen növelheti a regionális programvégrehajtás hatékonyságát és elősegítheti a helyi szintű gazdasági növekedést. Figyelembe veszik az ilyen eszközök világgazdasági alkalmazásának tapasztalatait, valamint az ukrán körülmények között történő adaptáció lehetőségét. Külön kiemelésre kerülnek az ukrán befektetési piac fejlődési kilátásait, különös tekintettel a nemzetközi befektetési támogatási és biztosítási programokra. Példákat mutatunk be a létfontosságú infrastrukturális létesítmények helyreállításával és korszerűsítésével kapcsolatos beruházási tendenciákról, valamint az innovatív iparágak, például a megújuló energia és a digitális technológiák fejlesztéséről. A következtetések hangsúlyozzák a regionális beruházási programok stratégiai tervezésének, az érintettek széles körének bevonásának, a hatékony gazdálkodásnak, valamint az innovatív pénzügyi eszközök alkalmazásának fontosságát a régiók fenntartható gazdasági fejlődése érdekében. Javaslatok lettek megfogalmazva a finanszírozási mechanizmusok javítására, ideértve a nemzetközi pénzügyi intézményekkel való együttműködés megerősítésére, a decentralizált finanszírozási eszközök fejlesztésére, valamint a digitális technológiák bevezetésére a befektetési vonzó folyamatába.

Kulcsszavak: regionális beruházási programok és projektek, regionális fejlesztés, beruházás, innovatív pénzügyi befektetési eszközök.

Abstract. The challenges associated with budgetary constraints and the need to modernize the regional development investment system require new approaches to financing regional programs and projects. The impact of global trends on regional development, particularly technological progress, climate change, geopolitical instability, and global market dynamics, further emphasizes the necessity of utilizing innovative financial investment instruments. This study aims to analyze and systematize innovative financial instruments that can be employed for effective investment in regional programs and projects under current conditions. The article explores the role of innovative financial instruments in the investment process of regional programs and projects amid contemporary challenges. Particular attention is given to implementing new financing approaches for regional development, considering rapid technological changes, geopolitical instability, and the increasing need for sustainable development. The study examines traditional regional development financing mechanisms, including government funds, local budgets, and targeted state programs, while identifying their drawbacks, such as resource constraints and inefficiencies in fund allocation. Innovative financial instruments, such as crowdfunding, green and social bonds, venture capital funds, and decentralized financial technologies (DeFi), offer new opportunities for attracting investments. Their implementation can significantly

enhance the effectiveness of regional programs and contribute to economic growth at the local level. The study reviews global best practices in applying these instruments and assesses their adaptability to the Ukrainian context. A special focus is placed on the prospects for developing Ukraine's investment market, particularly the influence of international support programs and investment insurance mechanisms. The article presents data on investment trends in restoring and modernization of critical infrastructure and developing innovative sectors such as renewable energy and digital technologies. The conclusions emphasize the importance of strategic planning in regional investment programs, broad stakeholder engagement, effective management, and innovative financial instruments to achieve sustainable regional economic development. The study recommends improving financing mechanisms, including strengthening cooperation with international financial institutions, developing decentralized financing tools, and integrating digital technologies into the investment attraction.

Keywords: regional investment programs and projects, regional development, investment, innovative financial investment instruments.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидких технологічних змін регіональний розвиток стає одним з основних факторів економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни. Традиційні методи фінансування регіональних інвестиційних програм часто не відповідають вимогам часу, що зумовлює потребу в пошуку та впровадженні інноваційних фінансових інструментів. Ці інструменти здатні забезпечити ефективну мобілізацію ресурсів, стимулювати підприємницьку активність та сприяти сталому розвитку регіонів.

Сучасний світ характеризується безпрецедентною динамікою та зростаючою невизначеністю, що вимагає від регіонів здатності до швидкої адаптації та гнучкості. Глобальні тенденції, такі як стрімкий технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту, робототехніки та 3D-друку, відкривають нові горизонти для регіонального розвитку, водночас ставлячи вимоги до значних інвестицій в інфраструктуру та людський капітал.

Основні тенденції, які необхідно враховувати при розробці регіональних інвестиційних стратегій, полягають у наступному.

Зміна клімату, що є однією з найважливіших проблем сучасності, зумовлює необхідність переходу до зеленої енергетики та сталого розвитку, що вимагає масштабних фінансових вкладень в екологічно чисті технології та відповідну інфраструктуру.

Геополітична нестабільність, що проявляється у конфліктах, у тому числі військових, та економічних кризах, створює додаткові ризики для регіональних економік, актуалізуючи питання диверсифікації джерел фінансування та пошуку нових інвестиційних можливостей. Регіональні ринки, зокрема в Україні, функціонують в умовах воєнного стану, що робить залучення інвестицій критично важливим для відновлення та подальшого розвитку.

Прогнози світового ринку демонструють динамічні моделі зростання в різних галузях, де лідерство очікується у секторі медичного обладнання з прогнозованим CAGR у 8,9% у період 2024-2034 рр., на ринку металів і мінералів, де прогнозується CAGR у 4,5% за той самий період. Стабілізація енергетичного ринку, відновлення авіаційних перевезень та економічні зрушення на ключових



ринках, таких як США (24,7% від загальної ринкової вартості) та Китай (18,2% від загальної ринкової вартості), також суттєво впливають на інвестиційні можливості в регіонах.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростання потреб у фінансуванні регіональних програм та проєктів, виникає нагальна необхідність у розробці та впровадженні інноваційних фінансових інструментів інвестування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками дослідження фінансових інструментів для підтримки регіональних інвестиційних програм набули значного поширення як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Зокрема, у роботі Л.Б. Шостак розглянуто стратегії та фінансові інструменти забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів України, акцентуючи увагу на необхідності впровадження новітніх технологій та залучення міжнародних інвестицій [1]. Н. Чиж (2023) аналізує сучасні тенденції та технології, що впливають на проєктне фінансування в Україні. Дослідження підкреслює важливість впровадження нових фінансових інструментів, таких як проєктні та зелені облігації, а також децентралізовані фінансові платформи, для покращення доступу до фінансування регіональних проєктів [2]. Д. Хахалев та К. Немашкало (2024) досліджують існуючі інструменти фінансування екологічно орієнтованих проєктів в Україні. Автори акцентують увагу на популярності "зелених" облігацій та ролі міжнародних фінансових інституцій у підтримці сталого розвитку регіонів [3]. М. Бедринець та співавтори (2021) розглядають сутність та класифікацію фінансових інструментів регіонального розвитку в Україні. Монографія аналізує сучасний стан фінансового забезпечення регіонального розвитку та пропонує напрями вдосконалення цих інструментів в умовах децентралізації [4]. Т. Сундук та співавтори (2023) досліджують розробку інноваційних фінансових продуктів та їхній вплив на світові фінансові ринки. У роботі представлено класифікацію типів інноваційних фінансових інструментів та етапи їх формування, що може бути корисним для впровадження в регіональних інвестиційних програмах [5]. О. Федірко та співавтори (2023) аналізують сучасні інструменти фінансування екологічного розвитку в Європейському Союзі. Дослідження підкреслює роль грантів, бюджетних гарантій та банківських інструментів фінансування у стимулюванні сталого розвитку, що може бути адаптовано для підтримки регіональних проєктів в інших країнах [6]. У статті "Механізм реалізації регіональних інвестиційних програм як фінансовий інструмент стимулювання регіонального розвитку" (2021) розглядаються питання впровадження регіональних інвестиційних програм, здатних впливати на соціально-економічний розвиток регіонів. Особлива увага приділяється розробці концепції вдосконалення механізму реалізації таких програм як фінансового інструменту стимулювання регіонального розвитку [7].

Загалом, сучасні наукові дослідження акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних фінансових інструментів для забезпечення ефективного фінансування регіональних інвестиційних програм. Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують різноманітні підходи та механізми, які можуть бути адаптовані відповідно до специфіки конкретних регіонів та умов. Зокрема,

звертається увага на необхідність стратегічного планування, залучення широкого кола зацікавлених сторін, ефективного управління, інноваційного підходу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Подальшого дослідження потребує питання інтеграції сучасних інноваційних фінансових інструментів у практику фінансування регіональних інвестиційних програм в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз та систематизація інноваційних фінансових інструментів, які можуть бути використані для ефективного інвестування в регіональні програми та проекти в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональна інвестиційна програма (РІП) - це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону шляхом залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. РІП є важливим інструментом регіональної політики, що забезпечує збалансований розвиток території, модернізацію інфраструктури, створення нових робочих місць та підвищення якості життя населення.

Існує кілька підходів до класифікації РІП, які базуються на різних критеріях (табл. 1) [8-10].

Таблиця 1.

Класифікація регіональних інвестиційних програм

Критерій класифікації	Види регіональних інвестиційних програм
За цільовою спрямованістю	Програми, спрямовані на розвиток окремих галузей економіки
	Програми, спрямовані на розвиток соціальної сфери
	Програми, спрямовані на розвиток інфраструктури
	Комплексні програми, що охоплюють кілька напрямів розвитку
За масштабом	Регіональні програми, що охоплюють територію всього регіону
	Місцеві програми, що охоплюють територію окремого муніципального утворення
За терміном реалізації	Короткострокові програми (до 3 років)
	Середньострокові програми (3-5 років)
	Довгострокові програми (понад 5 років)
За джерелами фінансування	Програми, що фінансуються з бюджетних коштів
	Програми, що фінансуються за рахунок залучених інвестицій
	Змішані програми, що фінансуються з різних джерел

За останні роки інвестиції у регіональні програми та проекти у світі демонструють значне зростання, відображаючи глобальні тенденції до сталого розвитку, цифровізації та зміцнення інфраструктури (табл. 2) [11-13].



Таблиця 2.

Основні світові тенденції інвестування за 2022-2024 рр

Рік	Основні тенденції
2022	Глобальні ПП почали відновлюватися після спаду, спричиненого пандемією COVID-19. Спостерігалось зростання кількості проєктів greenfield інвестицій та збільшення обсягів капіталовкладень у різних секторах економіки.
2023	Війна в Україні та інші геополітичні події призвели до змін у глобальному інвестиційному середовищі. Інвестори переорієнтовувалися на нові ринки та сектори, що відобразилося на перерозподілі інвестиційних потоків.
2024	Показники оголошених проєктів greenfield ПП залишалися стабільними, демонструючи стійкість інвестиційного середовища. Геополітичні зміни, прагнення до сталого розвитку та цифровізація продовжували впливати на глобальну інвестиційну карту.

Ринок ЄС також свідчить про адаптацію інвесторів до нових викликів та можливостей, з акцентом на стійкість, інновації та сталий розвиток. Так, наприклад, ЄС запустив інструмент «NextGenerationEU» з бюджетом 800 млрд євро, спрямованим на сталий та конкурентоспроможний розвиток регіонів; стратегія «Глобальний шлюз» передбачає інвестування 300 млрд євро у глобальні інфраструктурні проєкти [14].

В Україні з 2015 по 2019 рр на реалізацію програм регіонального та місцевого розвитку було заплановано 209 млрд грн, з яких фактично витрачено 200 млрд грн (95,7% від плану). Більше 50% спрямовано на дорожню інфраструктуру, а 21% - на регіональний розвиток [15]. У період 2016 - 2019 рр в регіонах було реалізовано понад 16 тисяч проєктів, спрямованих на розвиток територій [16]. У 2021 р уряд розподілив 4,34 млрд грн із передбачених у держбюджеті 4,5 млрд грн на проєкти ДФРР [17].

Попри значні виклики, спричинені війною, більшість компаній, як вітчизняних так і закордонних, планують продовжувати бізнес в Україні, а деякі навіть збільшувати інвестиції. Іноземним інвесторам варто вкладатися в Україну через кілька ключових факторів. По-перше, міжнародні програми страхування та підтримки (G7, ЄС, EBRD, MIGA) знижують ризики, включаючи воєнне страхування [18]. По-друге, війна суттєво здешевила активи, що відкриває можливості для вигідних інвестицій. По-третє, майбутнє відновлення країни оцінюється в понад \$500 млрд, що створює величезний потенціал для бізнесу. Також Україна є важливим гравцем у сфері відновлюваної енергетики, а сектор «Defense Tech» приваблює інвесторів доступом до передових технологій. Крім того, інтеграція до ЄС і макроекономічна стабільність сприятимуть довгостроковому припливу капіталу [19].

Україна має значний інвестиційний потенціал у різних галузях, включаючи енергетику, металургію, агросектор та логістику. Вже зараз реалізуються масштабні інвестиційні проєкти, а для залучення іноземного капіталу створено спеціальні режими та стимули. Для відновлення та розвитку економіки необхідний значний обсяг інвестицій, що може бути досягнуто за підтримки

міжнародних партнерів. Головними умовами для залучення капіталу є безпекові гарантії та припинення бойових дій [20].

У 2025 р Міністерство розвитку громад та територій України розпочало новий етап «Програми відновлення України» за підтримки Європейського інвестиційного банку, на який виділено 100 млн євро, що будуть спрямовані на відновлення критично важливих об'єктів інфраструктури та розвиток громад [21]. Очікується надходження грантів у розмірі 87,6 млрд грн, з яких 72,9 млрд грн - кошти в рамках програми Ukraine Facility, а 14,7 млрд грн - від інших іноземних партнерів України.

Пріоритети Міністерства розвитку громад та територій України на 2025 р наведені на рис. 1 [22].

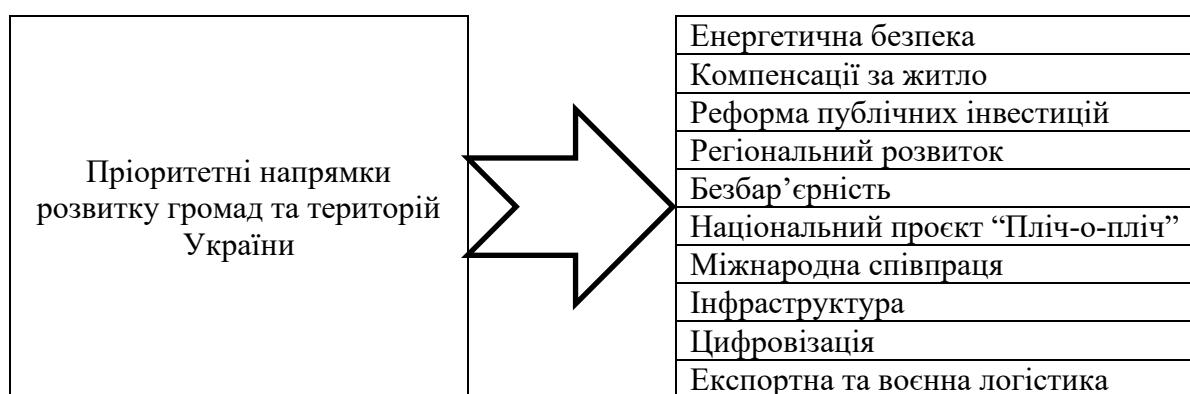


Рис. 1. Пріоритети розвитку громад та територій України на 2025 р

Фінансування регіонального розвитку в Україні традиційно здійснюється через кілька основних механізмів:

1) Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) спрямований на підтримку проєктів, які сприяють соціально-економічному розвитку регіонів [23];

2) Місцеві органи влади фінансують проєкти розвитку за рахунок власних надходжень, включаючи податки та збори, що стягуються на місцях, що дозволяє враховувати специфічні потреби та пріоритети кожного регіону;

3) Цільові державні програми. Уряд розробляє та впроваджує програми, спрямовані на розвиток окремих регіонів або секторів економіки, забезпечуючи додаткове фінансування для реалізації стратегічних проєктів [24].

Однак, наразі використання цих інструментів пов'язане зі значними проблемами, у тому числі, спричинених війною: неефективний розподіл коштів; обмежене фінансування; залежність від державного бюджету; недостатній розвиток місцевих фінансових інструментів [25; 26].

Інноваційні фінансові інструменти охоплюють нові або вдосконалені фінансові технології, продукти та процеси, які підвищують ефективність фінансової системи. Вони сприяють залученню додаткових ресурсів для фінансування проєктів, особливо в регіонах, де традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними [27], дозволяють диверсифікувати джерела фінансування, знижувати ризики та підвищувати привабливість інвестицій у

регіональні проекти. Зокрема, використання таких інструментів може стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, інфраструктури та соціальних ініціатив на місцевому рівні (рис. 2).

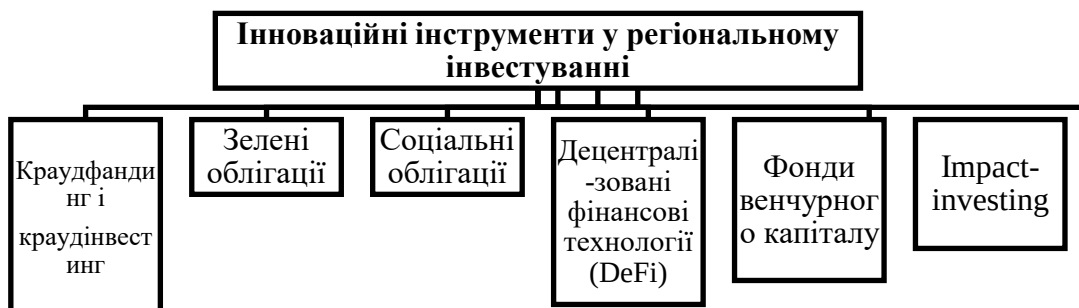


Рис. 2. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проектів

а) Краудфандинг та краудінвестинг є сучасними інструментами, які дозволяють залучати фінансування від широкого кола інвесторів через онлайн-платформи [28; 29].

У 2025 р обсяг світового ринку краудфандингу оцінювався в 1,05 мільярда доларів США [30]. Середньорічний темп зростання на ринку краудфандингу очікується на рівні 20,5% між 2024 і 2029 роками (рис. 3) [31].

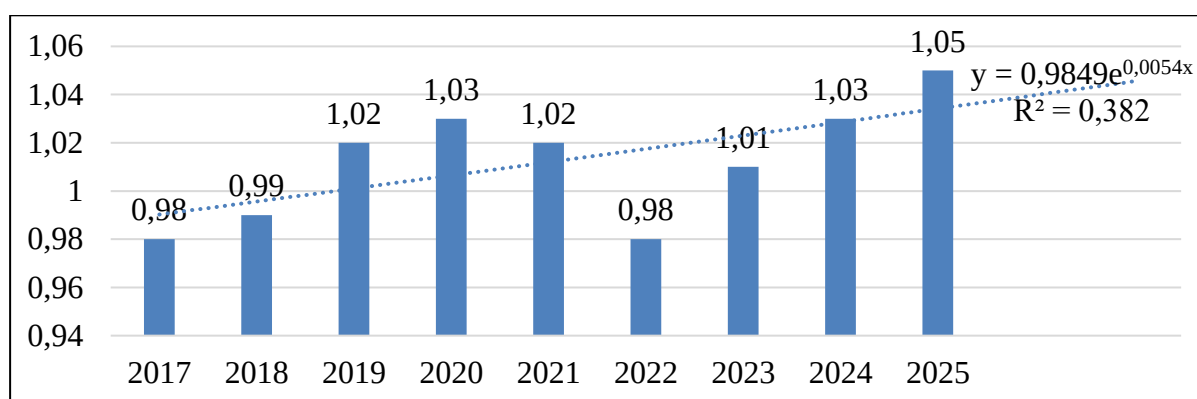


Рис. 3. Вартість транзакцій краудфандингу в усьому світі (млрд дол США)

Ці інструменти особливо корисні для регіональних проектів, оскільки вони:

- забезпечують доступ до фінансування без посередників;
- забезпечують доступ до фінансування для місцевих підприємців та стартапів, які можуть мати обмежений доступ до традиційних кредитних ресурсів;
- сприяють залученню громади до реалізації проектів, підвищуючи їхню соціальну значущість та підтримку;
- дозволяють тестувати інноваційні ідеї та продукти на локальному рівні перед масштабуванням.

б) Зелені облігації є фінансовими інструментами, призначеними для залучення коштів на екологічно чисті та стійкі проекти. Вони сприяють фінансуванню ініціатив, спрямованих на зменшення викидів парникових газів,

розвиток відновлюваної енергетики, покращення екологічної інфраструктури тощо.

Ринок зелених облігацій демонструє високі темпи зростання [32]. Функція тренду $y = 123,72e^{0,219x}$ із високим коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,933$ вказує на те, що динаміка є добре описаною експоненційним зростанням (рис.4).

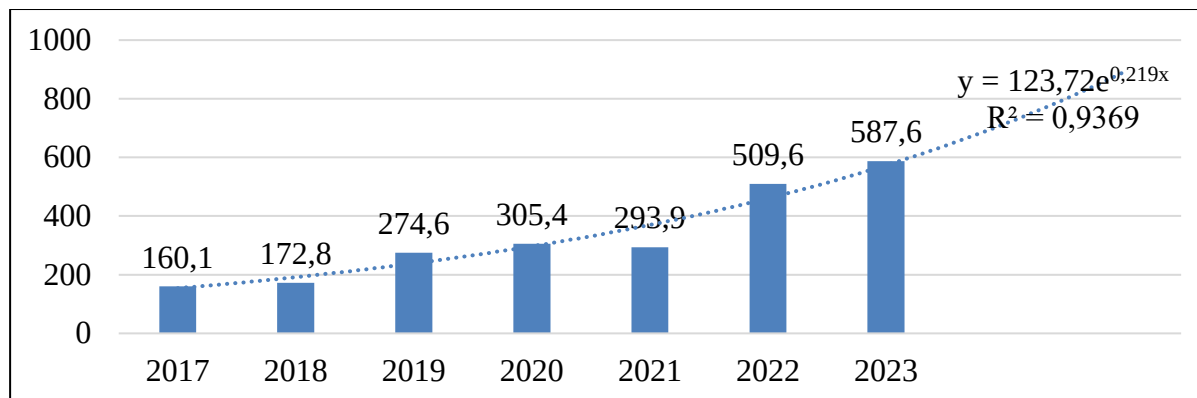


Рис. 4. Обсяг випуску зелених облігацій, млрд дол США

Основні драйвери такого розвитку включають посилення міжнародних екологічних стандартів, зростаючий інтерес інвесторів до ESG-фінансування та державну підтримку сталих проєктів. Використання зелених облігацій у регіональному контексті може стимулювати місцевий розвиток та підвищити екологічну відповідальність.

В Україні розвиток ринку зелених облігацій узгоджується з європейськими нормами та передбачає:

- переорієнтацію потоків капіталу на стійкі інвестиції для досягнення сталого та інклюзивного зростання;
- управління фінансовими ризиками, що виникають внаслідок зміни клімату, виснаження ресурсів, деградації довкілля та соціальних проблем;
- стимулювання прозорості у фінансах та економіці в цілому із зосередженням уваги на довгострокових прибутках [33].

в) Соціальні облігації спрямовані на фінансування проєктів, які мають позитивний соціальний вплив, таких як будівництво доступного житла, розвиток охорони здоров'я та освіти. Вони дозволяють інвесторам підтримувати ініціативи, що покращують якість життя в регіонах, сприяючи соціальній згуртованості та економічному розвитку шляхом:

- фінансування соціально значущих ініціатив, які покращують якість життя громадян;
- залучення приватного капіталу до вирішення суспільних проблем, що знижує навантаження на державний бюджет;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу та інвесторів.

г) Фонди венчурного капіталу надають фінансування стартапам та малим підприємствам з високим потенціалом зростання на ранніх стадіях їх розвитку,



приймаючи на себе значні ризики в обмін на можливість отримання високого прибутку.

Залучення венчурного фінансування в останні роки залишається низьким: у 2023 р обсяг венчурного капіталу знизився на 38% до 285 млрд дол., що є найнижчим показником з 2017 р, кількість угод скоротилася на 30% до 29303. Зважаючи на це фонди венчурного капіталу перейшли до фази економії, зокрема, технологічні компанії скоротили витрати та змінили стратегію, а кількість мегараундів у Європі (>100 млн дол.) скоротилася в 3 рази (до 36 компаній у 2023 р.). Незважаючи на це, даний інструмент не втрачає своєї актуальності та, за прогнозами аналітиків, повне відновлення ринку венчурних інвестицій у Європі очікується на початку 2025 р [34].

д) Impact-investing передбачає інвестування в проекти, які, окрім фінансової віддачі, мають позитивний соціальний або екологічний вплив. Ці підходи стимулюють підприємницьку активність та сприяють вирішенню місцевих соціально-економічних проблем [35].

За прогнозами до 2031 р ринок імпаکت-інвестування зросте до 6 трлн дол США, зростаючи у середньому на 9,5 % щороку [36].

У регіональному контексті венчурне та імпакт-інвестування:

- підтримують розвиток інноваційних підприємств та технологій, що сприяє економічному зростанню регіонів;
- сприяють створенню робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності місцевої економіки;
- залучають додаткові ресурси для вирішення соціальних та екологічних проблем на місцевому рівні.

є) Децентралізовані фінансові технології (DeFi) використовують блокчейн для надання фінансових послуг без традиційних посередників. Вони відкривають нові можливості для фінансування регіональних проектів, забезпечуючи прозорість, доступність та зниження витрат. DeFi може стати потужним інструментом для залучення інвестицій у регіони, особливо в умовах цифровізації економіки. Основними підсекторами децентралізованих фінансів (DeFi) є ринки прибутковості, стейблкойни, грошові ринки, ринки прогнозувань та деривативи.

В останні роки ринок DeFi та його основні сегменти характеризуються значним припливом капіталу. У період з 2018 по 2020 рік ринок блокчейнів зріс майже втричі з 1,2 до 3 мільярдів доларів. Ця цифра у 2023 р зросла майже вдвічі порівняно з 2022 р., очікується, що в 2026 р він досягне 67,4 мільярда доларів (рис. 5) [37].

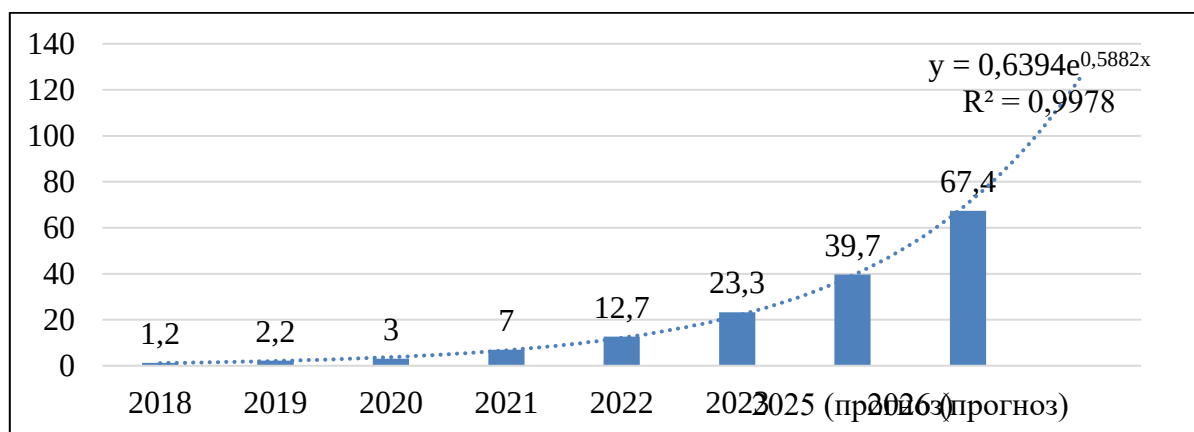


Рис. 5. Вартість світового ринку технології блокчейн, млрд дол США

Зростання майже кожного сектора підтверджується, у тому числі, і збільшенням кількості користувачів (рис. 6) [37].

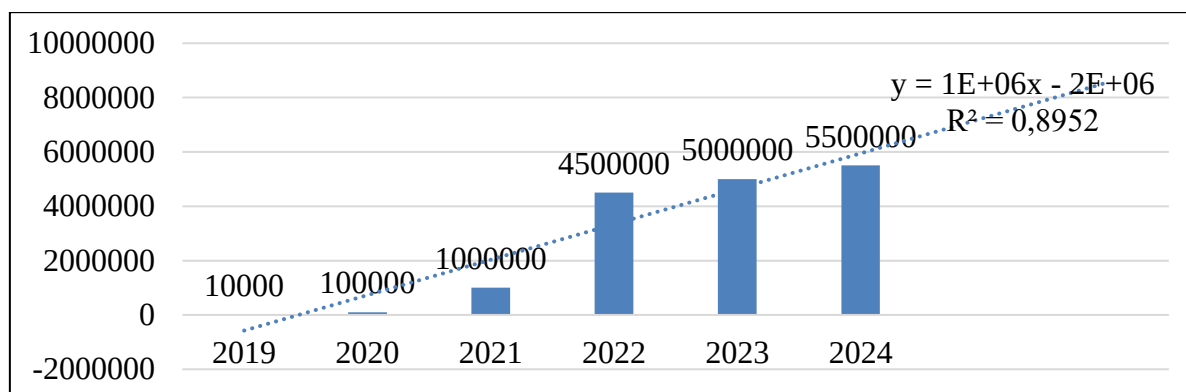


Рис. 6. Кількість активних користувачів DeFi

Децентралізовані фінансові технології (DeFi) мають значний потенціал у регіональному інвестуванні, оскільки:

- забезпечують доступ до фінансових послуг для населення та бізнесу в регіонах з обмеженою банківською інфраструктурою;
- знижують вартість транзакцій та підвищують прозорість фінансових операцій;
- дозволяють створювати нові моделі фінансування, зокрема децентралізовані фонди регіонального розвитку та смарт-контракти для автоматичного управління інвестиціями.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що традиційні методи фінансування регіональних інвестиційних програм не відповідають сучасним викликам, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних фінансових інструментів. Серед найефективніших інструментів можна виділити зелені та соціальні облігації, венчурні фонди, краудфандинг, імпакт-інвестування тощо. Вони сприяють мобілізації ресурсів, стимулюють підприємницьку активність і забезпечують сталість регіонального розвитку.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз практичного впровадження інноваційних фінансових інструментів у регіонах України, оцінку їх ефективності та впливу на соціально-економічний розвиток. Важливим є вивчення міжнародного досвіду та адаптація найкращих світових практик до вітчизняних реалій. Окрему увагу слід приділити розробці механізмів інтеграції цифрових технологій, зокрема блокчейну та децентралізованих фінансових платформ, у процес фінансування регіональних проєктів. Також актуальним залишається питання розробки нормативно-правової бази, яка б сприяла ефективному використанню інноваційних фінансових інструментів у регіональному розвитку.

1. Шостак Л. Б., Лаглер К. Мельниченко Г. М. Інструменти забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 113-118. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29\(68\)_6_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29(68)_6_26).
2. Чиж Н. Фінансові інновації в проектному фінансуванні: перспективи та впровадження. *Економічний форум*. Том 13, № 3, 2023. С. 148-155. URL : https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/EF_%E2%84%963_2023_Chych.pdf
3. Хахалев, Д., Немашкало, К. Інструменти фінансування «зеленого» інвестування в умовах сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. 2024, №2. С. 119–125. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(18))
4. Фінансові інструменти регіонального розвитку в Україні в умовах децентралізації : монографія / М. Д. Бедринець, М. О. Кужелєв, Т. А. Коляда [та ін.] ; за заг. ред. М. Д. Бедринець ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 318 с. URI : <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/670>
5. Сундук Т. Ф., Івашко О. А., Чорновол А. О. Розвиток інноваційних фінансових інструментів та їхній вплив на глобальні фінансові ринки. *Економіка, фінанси, право*. 2023, № 10 DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.17>
6. Федірко О. А., Федірко Н. В., Васюк Н. О. Інструменти фінансування екологічного розвитку ЄС. *Проблеми економіки*. 2023, № 4. С. 248–256. URI : <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43720>
7. Kuzheliev, M., Nechyporenko, A. Механізм реалізації регіональних інвестиційних програм як фінансовий інструмент стимулювання регіонального розвитку. *Схід*. 2018, №6(152). С. 22–27. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.6\(152\).122184](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.6(152).122184)
8. Нечаєва І. А., Гудзь П. В. Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 1. С. 103 – 109. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodichni-osnovi-vikoristannya-programno-tsilovogo-pidhodu-v-upravlinni-investitsiynoyu-programoyu-rozvitku-metalurgiyogo/viewer>
9. Ржепішевська В. В., Христенко О. В. Особливості управління інвестиційними проектами та програмами підприємства в процесі його реструктуризації. Управління та адміністрування в національній економіці: інформаційно-аналітичний аспект : кол. моногр. / за заг. ред. Комеліної О.В. Полтава : Пусан А.Ф., 2016. С. 153-177.
10. Програми у місцевому бюджеті в умовах воєнного стану (різновиди, відмінності, особливості). URL : <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/08/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%>



- D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%B
D%D1%8C-2023.pdf
11. The fDi Report 2022. URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report22>
 12. The fDi Report 2023. URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2023>
 13. The fDi Report 2024. URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2024>
 14. Офіційний вебсайт Європейського Союзу. Інвестиції в добробут Європи. URL : https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2023/investing-europes-prosperity_uk?utm_source=chatgpt.com
 15. Шуштершич Я., Кошелюк Л., Пилипів В. Фінансування регіонального та місцевого розвитку з державного бюджету. URL : https://voxukraine.org/finansuvannya-regionalnogo-ta-mistsevogo-rozvytku-z-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayiny?utm_source=chatgpt.com
 16. Кількість проєктів розвитку регіонів за останні роки перевищує 16 тис. URL : https://decentralization.gov.ua/news/11457?utm_source=chatgpt.com
 17. Маркуц Ю. Ремонт та будівництво у регіонах. Що цікавого у результатах розподілу ДФРР у 2021 році? URL : https://voxukraine.org/remont-ta-budivnytstvo-u-regionah-shho-tsikavogo-u-rezultatah-rozpodilu-dfrr-u-2021-rotsi/?utm_source=chatgpt.com
 18. Nechayeva I.A. Risks and insurance mechanisms for investors in military conflicts: global experience and opportunities for Ukraine. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (4 лютого 2024 року, м. Харків). Х. : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, 2025. С. 281-284
 19. Огляд безпекових аспектів суспільно-політичної та фінансово-економічної ситуації в період з 17 по 23 лютого 2025 року. URL : <https://uifuture.org/publications/oglyad-politychnoyi-ta-finansovo-ekonomichnoyi-sytuacziyi-23-02-2025/>
 20. Нечаєва, І. А. Відновлення ПІІ: глобальні перспективи та можливості для України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024, №5(1). С. 132-144. URL : <https://aab.economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/158/156>
 21. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. 100 млн євро на проєкти громадам: Мінрозвитку запускає третій етап Програми відновлення за підтримки Європейського інвестиційного банку. URL : https://www.mtu.gov.ua/news/36345.html?utm_source=chatgpt.com
 22. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. Міністерство розвитку громад та територій України: пріоритети на 2025 рік. 2025 рік відкриває нові можливості та визначає ключові напрями для розвитку. URL : https://mtu.gov.ua/news/36322.html?utm_source=chatgpt.com
 23. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. Державна фінансова підтримка громад через ДФРР. URL : <https://mtu.gov.ua/news/35640.html>
 24. Назарова Т. Ю., Біський С. Н. Державні цільові програми як дієвий інструмент стимулювання розвитку економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 99–106. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-99-106>
 25. Ступницький О. І., Швець І.Ю. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад. *Українська школа міжнародного інноваційного підприємництва, права і комунікацій, CEE Bankwatch Network*, 2023. 111 с.
 26. Аналіз джерел та інструментів залучення фінансових ресурсів для фінансування Цілей сталого розвитку в Україні. Київ, 2022. 83 с.
 27. Сукач, О., Сарана, Л., Савченко, С. Вплив фінансових інновацій на розвиток ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024, №3(1). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-6>



28. Домбровська С. О. Краудфандінг, краудлендінг, краудінвестінг як альтернатива залучення капіталу в стартапи *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* – 2022: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 25 лютого 2022 р. - Вінниця: БНТУ. - URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14635/12378>
29. Редько Н., Амеліна Н. Crowdfunding as a business project development tool. *SWorldJournal*. 2023, №2(18-02). С. 115–120. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-050>
30. Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size/>
31. Crowdfunding Market Analysis URL : <https://www.technavio.com/report/crowdfunding-market-industry-service-analysis>
32. Green bonds worldwide. Statistics report on green bonds worldwide. URL : <https://www.statista.com/study/108882/green-bonds-worldwide/>
33. Комісія схвалила рекомендації щодо розвитку зелених облігацій в Україні. URL : https://www.nssmc.gov.ua/komisiia-skhalyla-rekomendatsii-shchodo-rozvytku-zelenykh-oblihotsii-v-ukraini/?utm_source=chatgpt.com
34. Звіт Venture Pulse за IV квартал 2023 року – глобальні тенденції. Глобальний огляд ключових трендів ринку венчурного капіталу в світі. URL : <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/02/q4-venture-pulse-report-global.html>
35. Нечаєва І. А. Щодо імпакт-інвестування. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, (25 лютого 2022 року). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14433/12203>
36. Hand, D., Ulanow, M., Pan, H., Xiao, K. (2024). Sizing the Impact Investing Market 2024. The Global Impact Investing Network (GIIN). New York
37. DeFi Ринки. URL : https://coinmarketcap.com/uk/currencies/de-fi/?utm_source=chatgpt.com

References

1. Shostak, L. B., Lagler, K., Melnychenko, H. M. (2018). Instrumenty zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Instruments for ensuring investment and innovation development of Ukraine's regions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia - Scientific Notes of V. I. Vernadsky Tavria National University. Series: Economics and Management*, 29(68)(6), 113-118. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29\(68\)_6_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29(68)_6_26) [in Ukrainian].
2. Chyzh, N. (2023). Finansovi innovatsii v proiektnomu finansuvanni: perspektyvy ta vprovadzhennia [Financial innovations in project financing: prospects and implementation]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 13(3), 148-155. URL : https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/EF_%E2%84%963_2023_Chych.pdf [in Ukrainian].
3. Khakhaliev, D., Nemashkalo, K. (2024). Instrumenty finansuvannia "zelenoho" investuvannia v umovakh staloho rozvytku [Financing instruments for "green" investment in sustainable development]. *Development Service Industry Management*, (2), 119-125. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(18)) [in Ukrainian].
4. Bedrynets, M. D., Kuzheliev, M. O., Koliada, T. A., et al. (2021). Finansovi instrumenty rehionalnoho rozvytku v Ukraini v umovakh detsentralizatsii: monohrafiia [Financial instruments for regional development in Ukraine under decentralization: monograph]. M. D. Bedrynets (Ed.). Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. URL : <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/670> [in Ukrainian].
5. Sunduk, T. F., Ivashko, O. A., Chornovol, A. O. (2023). Rozvytok innovatsiinykh finansovykh instrumentiv ta yikhnyi vplyv na hlobalni finansovi rynky [Development of innovative financial instruments and their impact on global financial markets]. *Ekonomika, finansy, pravo - Economics, Finance, Law*, (10). <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.17> [in Ukrainian].



6. Fedirko, O. A., Fedirko, N. V., Vasiuk, N. O. (2023). Instrumenty finansuvannia ekolohichnoho rozvytku YeS [Financing instruments for environmental development in the EU]. *Problemy ekonomiky - Problems of Economics*, (4), 248-256. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43720> [in Ukrainian].
7. Kuzheliev, M., Nechyporenko, A. (2018). Mekhanizm realizatsii rehionalnykh investytsiinykh proham yak finansovy instrument stymuliuivannia rehionalnoho rozvytku [Mechanism for implementing regional investment programs as a financial instrument for stimulating regional development]. *Skhid - East*, (6)(152), 22-27. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.6\(152\).122184](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.6(152).122184) [in Ukrainian].
8. Nechayeva, I. A., Hudz, P. V. (2010). Metodychni osnovy vykorystannia prohamno-tsilovoho pidkhotu v upravlinni investytsiinoiu prohamoiu rozvytku pidpriemstva [Methodological foundations for using a program-target approach in managing an enterprise's investment development program]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Bulletin of Donbas*, (1), 103-109. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodichni-osnovi-vikoristannya-programno-tsilovogo-pidkhotu-v-upravlinni-investitsiynoyu-programoyu-rozvitku-metalurgiyogo/viewer> [in Ukrainian].
9. Rzhypyshevska, V. V., & Khrystenko, O. V. (2016). Osoblyvosti upravlinnia investytsiynymy proektamy ta programamy pidpriemstva v protsesi yoho restrukturyzatsii [Peculiarities of managing investment projects and programs of an enterprise during its restructuring]. In O. V. Komelina (Ed.), *Upravlinnia ta administruvannia v natsionalnii ekonomitsi: informatsiino-analitychnyi aspekt - Management and administration in the national economy: information-analytical aspect* (pp. 153-177). Poltava: Pusan A. F. [in Ukrainian].
10. Prohamy u mistsevomu biudzheti v umovakh voiennoho stanu (riznovydy, vidminnosti, osoblyvosti) [Programs in the local budget under martial law (types, differences, features)]. (2023). URL : https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/08/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C-2023.pdf [in Ukrainian].
11. The fDi Report 2022. (2022). URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report22>.
12. The fDi Report 2023. (2023). URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2023>.
13. The fDi Report 2024. (2024). URL : <https://www.fdiinsights.com/fdi/report2024>.
14. Official website of the European Union. (2023). Investing in Europe's prosperity. URL : https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2023/investing-europes-prosperity_uk [in Ukrainian].
15. Shushtershych, Ya., Koshelyuk, L., & Pylypiv, V. (2023). Finansuvannia rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku z derzhavnoho biudzhetu [Financing of regional and local development from the state budget]. URL : <https://voxukraine.org/finansuvannya-regionalnogo-ta-mistsevogo-rozvytku-z-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayiny> [in Ukrainian].
16. Kil'kist proektiv rozvytku rehioniv za ostanni roky perevyshchuie 16 tys. [The number of regional development projects in recent years exceeds 16 thousand]. (2023). URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11457> [in Ukrainian].
17. Markuts, Yu. (2021). Remont ta budivnytstvo u rehionakh. Shcho tsikavoho u rezultatah rozpodilu DFRR u 2021 rotsi? [Repair and construction in the regions. What is interesting in the results of DFRR distribution in 2021?]. URL : <https://voxukraine.org/remont-ta-budivnytstvo-u-regionah-shho-tsikavogo-u-rezultatah-rozpodilu-dfrr-u-2021-rotsi> [in Ukrainian].
18. Nechayeva, I. A. (2025). Risks and insurance mechanisms for investors in military conflicts: Global experience and opportunities for Ukraine. In *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development of Ukraine in the Context of Globalization and European Economic Integration"* (pp. 281-284). Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
19. Ohlad bezpekovykh aspektiv suspilno-politychnoi ta finansovo-ekonomichnoi sytuatsii v period z 17 po 23 liutoho 2025 roku [Review of security aspects of the socio-political and financial-economic



- situation from February 17 to 23, 2025]. (2025). URL : <https://uifuture.org/publications/oglyad-politychnoyi-ta-finansovo-ekonomichnoyi-sytuacziyi-23-02-2025> [in Ukrainian].
20. Nechayeva, I. A. (2024). Vidnovlennia PII: hlobalni perspektyvy ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Restoration of FDI: Global perspectives and opportunities for Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 5(1), 132-144. URL : <https://aabeconomics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/158/156> [in Ukrainian].
 21. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025). 100 mln euros for community projects: The Ministry of Development launches the third phase of the Recovery Program with the support of the European Investment Bank. URL : <https://www.mtu.gov.ua/news/36345.html> [in Ukrainian].
 22. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025). Priorities for 2025: New opportunities and key directions for development. URL : <https://mtu.gov.ua/news/36322.html> [in Ukrainian].
 23. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025). State financial support for communities through the State Fund for Regional Development (DFRR). URL : <https://mtu.gov.ua/news/35640.html> [in Ukrainian].
 24. Nazarova, T. Yu., & Biskyi, S. N. (2024). Derzhavni tsilovi prohramy yak diievyi instrument stymuliuvannia rozvytku ekonomiky [State target programs as an effective tool for stimulating economic development]. *Business Inform*, 7, 99–106. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-99-106> [in Ukrainian].
 25. Stupnytskyi, O. I., & Shvets, I. Yu. (2023). Vidnovlennia Ukrainy: finansovi resursy i instrumenty vidbudovy ta rozvytku terytorialnykh hromad [Ukraine's recovery: financial resources and tools for reconstruction and development of territorial communities]. *Ukrainian School of International Innovative Entrepreneurship, Law, and Communication, CEE Bankwatch Network*. [in Ukrainian].
 26. Analiz dzherel ta instrumentiv zaluchennia finansovykh resursiv dlia finansuvannia Tsilei staloho rozvytku v Ukraini [Analysis of sources and tools for attracting financial resources to finance the Sustainable Development Goals in Ukraine]. (2022). Kyiv. [in Ukrainian].
 27. Sukach, O., Sarana, L., & Savchenko, S. (2024). Vplyv finansovykh innovatsii na rozvytok rynku finansovykh posluh [The impact of financial innovations on the development of the financial services market]. *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoi Asotsiatsii Naukivtsiv. Seriya: Ekonomika, Upravlinnia, Bezpeka, Tekhnolohii*, 3(1). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-6> [in Ukrainian].
 28. Dombrovska, S. O. (2022). Kraudfanding, kraudlending, kraudinvesting yak alternatyva zaluchennia kapitalu v startapy [Crowdfunding, crowdlending, crowdinvesting as an alternative for attracting capital to startups]. In *Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference "Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine"* (February 25, 2022). Vinnytsia: VNTU. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14635/12378> [in Ukrainian].
 29. Redko, N., & Amelina, N. (2023). Crowdfunding as a business project development tool. *SWorldJournal*, 18(2), 115–120. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-050>.
 30. Statista. (n.d.). URL : <https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size/>.
 31. Crowdfunding Market Analysis. (n.d.). URL : <https://www.technavio.com/report/crowdfunding-market-industry-service-analysis>.
 32. Green Bonds Worldwide. (n.d.). Statistics report on green bonds worldwide. URL : <https://www.statista.com/study/108882/green-bonds-worldwide/>.
 33. Komisija skhvalyla rekomendatsii shchodo rozvytku zelenykh obligatsii v Ukraini [The Commission approved recommendations for the development of green bonds in Ukraine]. (n.d.). URL : <https://www.nssmc.gov.ua/komisiia-skhvalyla-rekomendatsii-shchodo-rozvytku-zelenykh-oblihotsii-v-ukraini> [in Ukrainian].



34. Venture Pulse Report Q4 2023. (2024). Global trends in the venture capital market. URL : <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/02/q4-venture-pulse-report-global.html>.
35. Nechayeva, I. A. (2022). Shchodo impakt-investuvannia [On impact investing]. In Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference "Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine" (February 25, 2022). Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14433/12203> [in Ukrainian].
36. Hand, D., Ulanow, M., Pan, H., Xiao, K. (2024). Sizing the Impact Investing Market 2024. The Global Impact Investing Network (GIIN). New York/
37. DeFi Markets. URL : https://coinmarketcap.com/uk/currencies/de-fi/?utm_source=chatgpt.com

<i>Отримано:</i>	05.03.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.03.05	<i>Received:</i>	05.03.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	29.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.29	<i>Accepted:</i>	29.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-221-239
УДК 338.433:339.1

Оксана НІКІШИНА

доктор економічних наук, с.н.с.,
головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0000-0002-7172-3551](https://orcid.org/0000-0002-7172-3551)

Scopus Author ID: [57219091897](https://scopus.org/authorid/57219091897)

e-mail: ksenkych@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СИСТЕМ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ

Анотація. Товарні ринки та їх системи відіграють провідну роль у продукуванні національної доданої вартості, як головного ресурсу економічного відродження держави. Пріоритетне завдання реалізації внутрішнього й зовнішнього потенціалу стратегічних ринків для забезпечення їх національної укоріненості обумовлює необхідність розробки нової методології дослідження систем агропромислових ринків. У роботі проаналізовано сучасні методологічні підходи до визначення сутності продовольчих і ринкових систем, зокрема, ланцюговий підхід ФАО, інклюзивний підхід розвитку систем ринків (MSD), що дозволило встановити їх змістовні ознаки, переваги й недоліки застосування в наукових розробках. Обґрунтовано сутнісний зв'язок теорії вертикально суміжних ринків з головними підходами до визначення систем. На основі синтезу теорії суміжних ринків та деяких елементів системного підходу ФАО й інклюзивного підходу MSD запропоновано авторське визначення категорії «системи агропромислових ринків», що базується на врахуванні внутрішніх і зовнішніх взаємовпливів різних ринків у єдиній системі. Наголошено, що базовий принцип відновлення України «Build back better» доцільно покласти в основу розбудови систем ринків, яка передбачає не просто довоєнне відновлення, а реконструкцію та появу нових структурних складових і зв'язків між ними. Запропоновано типологію систем вертикально суміжних агропромислових ринків за низкою ознак, зокрема, товарними межами, доступністю для малих виробників і домогосподарств, домінуючим напрямом руху товарно-фінансових потоків, реакцією на виклики й загрози. Визначено структуру системи вертикально суміжних ринків (на прикладі ринку зерна й продуктів його переробки) та перспективні напрями її розбудови. Обґрунтовано іманентні характеристики систем агропромислових ринків, які доцільно враховувати в ході розроблення й впровадження комплексних механізмів їх розбудови в умовах безпекових загроз. Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методології розбудови систем агропромислових ринків на основі відтворювального та резильєнтного підходів шляхом визначення сутності, взаємодій і взаємовпливів суміжних і пов'язаних ринків у системах. Отримані результати дослідження формують наукове підґрунтя для модернізації державної агропромислової політики на засадах національно укоріненого розвитку у воєнно-повоєнний період.

Ключові слова: системи агропромислових ринків, продовольчі системи, вертикально суміжні ринки, структурні складові, розбудова, інклюзивні ринки.

JEL Classification: L10, L22, L60



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Absztrakt. Az áru piacok és rendszereik vezető szerepet töltenek be a nemzeti hozzáadott érték előállításában, mint az állam gazdasági fellendülésének fő erőforrásaként. A stratégiai piacok belső és külső potenciáljának kiaknázása és nemzeti gyökereik biztosítása kiemelt feladat az agráripari piacrendszerek kutatásához és új módszertan kidolgozását teszi szükségessé. A cikk elemzi az élelmiszer- és piaci rendszerek lényegének meghatározásait modern módszertani megközelítés által, különös tekintettel a FAO láncszemléletre, a piaci rendszerek fejlesztésének inkluzív megközelítésére (MSD), amely lehetővé tette azok érdemi jellemzőinek, előnyeinek és hátrányainak megállapítását a tudományos kutatásokban. A vertikálisan szomszédos piacok elmélete lényegi kapcsolata a rendszer meghatározás főbb megközelítéseivel van összhangban. A szomszédos piacok elméletének szintézise, valamint a FAO rendszerszemlélet és az MSD inkluzív megközelítés egyes elemei alapján a szerző javaslatot tesz az „agrár-ipari piaci rendszerek” kategória meghatározására, amely a különböző piacok belső és külső kölcsönhatásainak egy rendszerben történő figyelembevételén alapul. Hangsúlyozzuk, hogy a piaci rendszerek fejlesztésének középpontjába Ukrajna fellendülésének alapelvét, a "Build back better" elvét kell helyezni, ami nemcsak a háború előtti fellendülést foglalja magában, hanem az újjáépítést és az új szerkezeti elemek és ezek közötti kapcsolatok megjelenését is. A vertikálisan szomszédos agrár-ipari piaci rendszerek tipológiáját javasoljuk számos jellemző alapján, különösen az áruk határain, a kistermelők és a háztartások számára való hozzáférhetőségen, az áruk és a pénzügyi áramlások domináns iránya, valamint a kihívásokra és veszélyekre adott válaszok alapján. Meghatározásra kerül a vertikálisan szomszédos piacok rendszerének felépítése (a gabona és feldolgozott termékei piacán példánként) és fejlesztésének ígéretes irányai. Az agráripari piaci rendszerek rejlő jellemzői megalapozottak, amelyeket figyelembe kell venni a biztonsági fenyegetések körülményei között a fejlesztésükre vonatkozó átfogó mechanizmusok kidolgozásakor és végrehajtásakor. A tanulmány tudományos újdonsága abban rejlik, hogy az agráripari piaci rendszerek reprodukálható és rugalmas megközelítéseken alapuló felépítésének módszertanát javítja a szomszédos és kapcsolódó piacok rendszerekben való lényegének, kölcsönhatásainak és kölcsönös hatásainak meghatározásával. A kapott kutatási eredmények tudományos alapját képezik az állami agrár-ipari politika korszerűsítésének a háború és a háború utáni időszak nemzeti gyökerű fejlődése alapján.

Kulcsszavak: agrár-ipari piaci rendszerek, élelmiszer-rendszerek, vertikálisan szomszédos piacok, szerkezeti elemek, fejlesztés, befogadó piacok.

Abstract. Commodity markets and their systems play a leading role in producing national added value as the main resource for the economic revival of the state. The priority task of realizing the internal and external potential of strategic markets to ensure their national roots necessitates the development of a new methodology for studying agro-industrial market systems. The paper analyzes modern methodological approaches to defining the essence of food and market systems, in particular, the FAO chain approach, the inclusive approach to market systems development (MSD), which allowed us to establish their substantive features, advantages and disadvantages of application in scientific developments. The essential connection of the theory of vertically adjacent markets with the main approaches to defining systems is substantiated. Based on the synthesis of the theory of adjacent markets and some elements of the FAO system approach and the MSD inclusive approach, the author's definition of the category of "agro-industrial market systems" is proposed, which is based on taking into account the internal and external mutual influences of different markets in a single system. It is emphasized that the basic principle of the restoration of Ukraine "Build back better" should be put as the basis for the development of market systems, which involves not just pre-war restoration, but reconstruction and the emergence of new structural components and connections between them. A typology of vertically adjacent agro-industrial market systems is proposed based on a number of characteristics, in particular, commodity boundaries, accessibility for small producers and households, the dominant direction of commodity and financial flows, and response to challenges and threats. The structure of the system of vertically adjacent markets (using the example of the grain and processed products market) and promising directions for its development are determined. The inherent characteristics of agro-industrial market systems are substantiated, which should be taken into account during the development and implementation of complex mechanisms for their reconstruction in conditions of security threats. The



scientific novelty of the study lies in improving the methodology for the reconstruction of agro-industrial market systems based on reproducible and resilient approaches by determining the essence, interactions and mutual influences of adjacent and related markets in the systems. The obtained research results form a scientific basis for the modernization of state agro-industrial policy on the basis of nationally rooted development in the war and post-war period.

Keywords: systems of agro-industrial markets, food systems, vertically adjacent markets, structural components, reconstruction, inclusive markets.

Постановка проблеми. В умовах війни та безпекових загроз відбувається зміна завдань і пріоритетів державної політики в напрямі мобілізації та ефективного використання національних ресурсів і потенціалу вітчизняних ринків, максимізації внутрішньої доданої вартості, як головного ресурсу економічного відродження. У нових умовах постає необхідність у впровадженні *стратегії національно укоріненого розвитку*, що базується на високому рівні використання національних ресурсів і розбудові українських виробництв для забезпечення якості життя населення і відновлення держави. Головним індикатором національної укоріненості є частка внутрішньої доданої вартості, створеної на основі використання вітчизняних ресурсів, у загальній вартості споживання кінцевих товарів [1].

Товарні ринки та їх системи відіграють провідну роль у продукуванні національної доданої вартості за умови цілеспрямованого управління ринковими процесами відтворення. Розбудова систем агропромислових ринків (далі – АПР) на засадах національно укоріненого розвитку передбачає появу нових суміжних ринків глибокої переробки сировини, модернізацію існуючих ринків переробних товарів на інноваційній основі та їх поетапну інтеграцію до міжнародних ланцюгів вартості з урахуванням національних інтересів. Пріоритетне завдання реалізації внутрішнього й зовнішнього потенціалу стратегічних ринків для забезпечення їх національної укоріненості обумовлює необхідність розробки нової методології дослідження систем АПР.

Слід зазначити, що необхідність реалізації потенціалу синергетичної взаємодії суміжних секторів економіки передбачено в Плані відновлення України за напрямом «Нова аграрна політика». Зокрема, до ключових можливостей віднесено відновлення агропродовольчого сектору, яке надасть поштовх до розвитку суміжних галузей економіки: машинобудування, сфери послуг, торгівлі, транспорту, хімічної промисловості тощо [2]. Відтак, необхідність впровадження підходу розвитку ринкових систем в агропромисловій сфері підтверджена програмними документами повоєнного відродження держави. У зв'язку з цим питання методологічних досліджень сутності, структури й типології систем АПР у контексті впровадження їх потенціалу набуває особливої актуальності й прикладної значимості в сучасних умовах економічних і управлінських трансформацій на фоні невизначеності й безпекових загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади функціонування й розвитку товарних ринків, у т.ч. агропромислових, висвітлені в

працях В. Гейця, А. Гриценка [1], О. Бородіної [3], Б. Буркинського [4], О. Варченко [5], О. Лебеденко [6], Т. Осташко, Н. Панасенко [7], Б. Пасхавера, П. Саблука, В. Точиліна та ін. науковців. Зокрема, О. Лебеденко дослідив економічний та інституційний підходи до інтерпретації категорії «аграрний ринок», співвідношення між поняттями «агропромисловий ринок» і «продовольчий ринок», довівши, що основою для їх розмежування є специфіка товару кожного ринку [6]. Зміст категорій агропродовольча сфера та сектор, відмінності між ними визначено в праці Н. Панасенко [7]. Характеристики основних видів агропродовольчих систем на засадах сталого розвитку в розрізі традиційних, змішаних та сучасних параметрів обґрунтовано в роботі О. Варченко [5]. В умовах війни загострення проблеми економічної доступності продовольства обумовило появу нових методологічних досліджень сталих агропродовольчих систем у контексті забезпечення базового права людини на продукти харчування, зокрема, праці О. Бородіної [3].

На відміну від сталих продовольчих систем, дослідження систем суміжних ринків є досить малочисельними і беруть свої витoki в працях іноземних учених Р. Баак, Ю. Камеке, Г. Нормана [8], Д. Шепінгтона [9], Г. Брунекріфта [10]. Із вітчизняних учених питання категоріального аналізу та типології суміжних ринків ґрунтовно досліджувала Ю. Боровик [11]. В сучасних умовах глобальної нестабільності з'явилися прикладні дослідження міжнародних інституцій в площині резильєнтного розвитку систем ринків. Серед них можна виділити роботу колективу учених на чолі з Ж. Даунінг, присвячену теорії та практиці ринкових систем [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження аграрних або продовольчих ринків без їх взаємодій із суміжними та пов'язаними ринками ресурсного забезпечення не дозволяє визначити глибинні причинно-наслідкові зв'язки між розвитком релевантного й суміжними ринками, їх взаємовплив, подолати організаційну відокремленість та міжсекторні диспропорції, реалізувати потенціал стійкого розвитку в умовах невизначеності. Відтак, постає необхідність у дослідженні систем ринків, яке базується на інтегрованому підході.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення сутності та компонентів систем агропромислових ринків на основі синтезу різних наукових підходів, авторська інтерпретація категорій у контексті базового принципу відродження України «Build back better», обґрунтування типології, структури та іманентних характеристик систем АПР, як наукового підґрунтя для модернізації державної політики на засадах національно укоріненого розвитку у воєнно-повоєнний період. Інформаційним базисом дослідження є офіційні дані міжнародних інституцій, аналітичних видань, науково-прикладних публікацій. У статті використано такі методи дослідження: узагальнення, системний аналіз, індукція, дедукція, синтез, групування, абстрактно-логічний.

Виклад основного матеріалу дослідження. За змістовним наповненням категорія «система агропромислових ринків» певним чином корелює та є

дотичною до таких термінів, як «продовольча» або «агропродовольча система». На підставі дослідження головних визначень цієї категорії (рис. 1) можна виділити два підходи до аналізу її сутності: ланцюговий і загальний. *Ланцюговий підхід* визначає сутність продовольчої системи крізь призму ланцюгів постачання або доданої вартості, розширює коло стейкхолдерів процесу створення вартості від виробників до споживачів, держави та працівників. Недоліком цього підходу є його концентрація, як правило, на одному товарі, що не дозволяє враховувати взаємозалежності між різними ланцюгами доданої вартості.

Відтак, постає необхідність у застосуванні більш широкого *загального підходу* до взаємодії всіх ланцюгів вартості на рівні продовольчої системи. Такий підхід використовує ФАО для визначення сутності та елементів продовольчої системи: вона охоплює весь спектр суб'єктів та їх взаємопов'язаних видів діяльності з доданою вартістю, що беруть участь у виробництві, накопиченні, переробці, розподілі, споживанні та утилізації продуктів харчування, що походять з сільського, лісового та рибного господарства, а також частини більш широкого економічного, соціального та природного середовища, в яке вони вбудовані [13, 14].

Продовольча система (ФАО)	• Охоплює весь спектр суб'єктів та їх взаємопов'язаних видів діяльності з доданою вартістю, що беруть участь у виробництві, накопиченні, переробці, розподілі, споживанні та утилізації продуктів харчування, що походять з сільського, лісового та рибного господарства, а також частини більш широкого економічного, соціального та природного середовища, в яке вони вбудовані
Ринкова система (MSD-підхід)	• Багатофункціональна та багатосуб'єктна система, що включає основну функцію обміну та допоміжні функції й правила, які виконуються та формуються різними учасниками ринку • Динамічний простір, що включає ресурси, відносини, правила та результати, в якому приватні та державні суб'єкти співпрацюють, координують і конкурують за виробництво, розподіл і споживання товарів та послуг
Система агро-промислових ринків (авт.)	• Сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних структуроутворюючих секторів (сировинний, переробний, розподільчо-збутовий та споживчий) вертикально суміжних ринків, що формується навколо релевантного ринку в агропродовольчій сфері, взаємодія системи суміжних ринків і пов'язаних ринків ресурсного забезпечення в координатах товарно-географічних меж для досягнення спільних цільових орієнтирів

Рис. 1. Категорійна сукупність змісту понять продовольча і ринкова система*

*Сформовано автором на основі [11, 12, 13, 14].

Особливістю наукового підходу ФАО є розгляд продовольчої системи в її цілісності, врахування всіх елементів, їх взаємозв'язків та пов'язаних з ними ефектів. Вона складається з певних підсистем (зокрема, сільське господарство, управління відходами, постачання ресурсів) і взаємодіє з іншими секторами (енергетичним, охорони здоров'я та ін.), що дозволяє комплексно дослідити

причинно-наслідкові зв'язки між структурними змінами різних підсистем та підвищити ефективність управлінських рішень [13].

В умовах глобальної нестабільності набув поширення *підхід ринкових систем*, що визнає ринки складними адаптивними системами для вирішення обмежень ринкових зв'язків, які можуть впливати на декілька ланцюгів вартості. Такий підхід використовується у прикладних дослідженнях міжнародних інституцій, зокрема, Агенції міжнародного розвитку США (USAID), за напрямом сталого й інклюзивного розвитку. Розвиток ринкових систем (MSD – Market System Development) – це загальний підхід, який застосовується до різних секторів (управління, інфраструктура, навколишнє середовище та ін.) та ринків праці. Він також відомий як «Змусити ринок працювати для бідних» і містить комплекс принципів та інноваційних практик для аналізу ринкових систем і втручання в їх розвиток, які забезпечують соціальні зміни на користь бідних [15].

Учені зазначають, що структурно ринкові системи є частиною складних взаємопов'язаних та ієрархічних систем. Зокрема, ланцюги вартості суміжних товарів (наприклад, зерна, комбікормів і продуктів тваринництва), з одного боку, пов'язані між собою, з іншого, додатково взаємопов'язані з іншими системами, включаючи більш широкі економічні, політичні та соціально-культурні системи. Формується ієрархічна структура систем, в яких домогосподарства пов'язані з ланцюгами вартості і водночас входять до складу громад, етнічних груп тощо [12].

Виокремлення господарств населення в якості окремих підсистем підкреслює інклюзивність та цільові орієнтири MSD – покращений доступ дрібних фермерів до аграрних ринків. Швейцарське агентство розвитку та співробітництва (SDC) фінансує MSD-проекти в сільському господарстві більше 40 країн, досліджуючи, як ринки працюють для бідних через розвиток ринкових систем. За період 2013-2019 рр. профінансовано 275 MSD-проектів у сільському господарстві за 3 головними напрямками: (1) розвиток ланцюга створення вартості (81,4 %); (2) сільськогосподарські послуги та ринки (15,6 %); (3) торгова політика та ринкова система (3 %). Перспективним напрямом визначено посилення зв'язку MSD-проектів із Цілями сталого розвитку [16].

Проведений аналіз основних визначень продовольчих і ринкових систем, які використовують в практичній діяльності міжнародні інституції, зокрема, ФАО і USAID (див. рис. 1), свідчить про поступовий перехід від ланцюгового до загального (системного) підходу та його подальшого масштабування за рахунок включення соціальних, екологічних, економічних, політичних, культурних систем або їх частин. Відбувається еволюція категорій, перехід від секторальних до міжсекторальних підходів та їх подальшого розширення в залежності від цільових орієнтирів досліджень міжнародних інституцій і різних стейкхолдерів (рис. 2).

Незважаючи на безумовні переваги загального (системного) підходу перед ланцюговим, слід зазначити, що масштабування систем, як продовольчих, так і ринкових, поступово «стирає» товарні межі ринків, не дозволяючи встановити специфіку ринкових процесів відтворення, їх вплив на релевантну систему та розрахувати базові індикатори функціонування ринку, пов'язані з виробництвом

і споживанням певного товару або товарної групи. З іншого боку, ланцюг вартості певного товару є базовим елементом продовольчих і ринкових систем (див. рис. 2). Напрямок досліджень розвитку ланцюгів вартості в сільському господарстві є головним в MSD-проектах (понад 80 % [16]), що свідчить про його значимість для вивчення й реалізації потенціалу ринкових систем різних країн.

За своїм змістом, підсистеми в продовольчих системах ФАО та ланцюги вартості в ринкових системах (MSD) – це *вертикально суміжні ринки*. Відтак, маємо сутнісний зв'язок теорії суміжних ринків з головними підходами до визначення систем (див. рис. 2). Акцентуючи фокус уваги на формуванні сталих продовольчих систем, ФАО також визнає роль ринків і торгівлі, як основи процесу розвитку. Ринки забезпечують, зокрема, оптимальний розподіл ресурсів і зв'язок сільського господарства з іншими секторами економіки. Відтак, для структурних перетворень економіки ринки є надзвичайно важливими [17].



Рис. 2. Змістовні ознаки різних методологічних підходів до визначення сутності продовольчих і ринкових систем*

*Сформовано автором на основі проведеного аналізу.

Авторський підхід до інтерпретації категорії «ринкові системи» полягає в використанні переваг підходів ФАО й MSD за одночасного збереження параметрів релевантного ринку, передусім, товарних меж. Відтак, маємо синтез теорії суміжних ринків, що дозволяє визначати особливості процесів відтворення релевантного ринку, та деяких елементів системного підходу ФАО в аспекті взаємодії підсистем й інклюзивного підходу MSD в аспекті взаємо-пов'язаності різних систем (рис. 3). Авторське визначення категорії «системи АПР» є таким: сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних структуроутворюючих секторів (сировинний, переробний, розподільчо-збутовий та споживчий) вертикально суміжних ринків, що формується навколо релевантного ринку в агропродовольчій сфері, взаємодія системи суміжних ринків і пов'язаних ринків ресурсного

забезпечення в координатах товарно-географічних меж для досягнення спільних цільових орієнтирів (див. рис. 1).

Відмінною рисою авторського визначення є взаємодія і взаємовплив як внутрішніх підсистем (секторів), виділених за етапами процесу відтворення в межах певної системи суміжних ринків, так і різних за товарними межами зовнішніх систем, зокрема, агропродовольчих ринків із пов'язаними ринками ресурсного забезпечення (добрив, засобів захисту рослин, сільськогосподарського машинобудування тощо). Врахування й оцінювання внутрішньо- і зовнішньоринкових взаємодій в єдиній системі АПР дозволить обґрунтувати адаптивні механізми її конвергентного розвитку. В цілому підхід суміжних ринків ширший за ланцюговий, оскільки досліджує декілька ланцюгів вартості суміжних і пов'язаних ринків та динамічні зв'язки між ними, однак вужчий MSD-підходу з його соціально-культурними й політичними підсистемами (див. рис. 3).

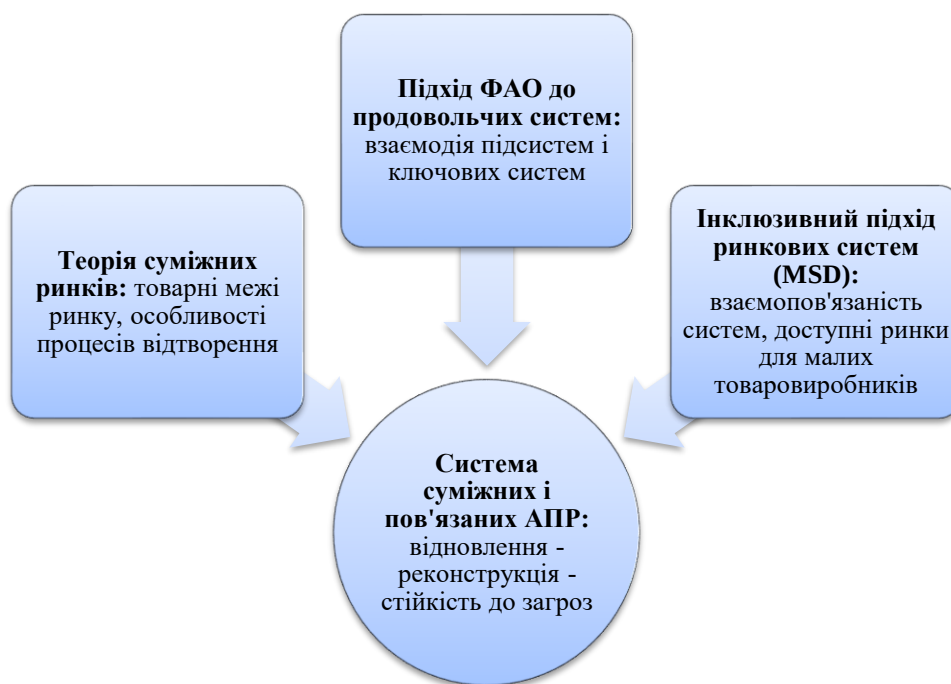


Рис. 3. Інтеграція компонентів різних методологічних підходів в авторському визначенні системи агропромислових ринків*

**Сформовано автором.*

Слід зазначити, що вітчизняні наукові розробки висвітлюють, в основному, питання розвитку ринків сільськогосподарської і агропродовольчої продукції, залишаючи поза увагою пов'язані ринки ресурсного забезпечення, які впливають на собівартість кінцевої продукції, економічну доступність продовольства, продовольчу безпеку держави. За статистичними даними, в структурі виробничої собівартості аграрної продукції підприємств частка мінеральних добрив складала в 2020 р. 13,7 % (збільшившись на 5,1 % порівняно з 2006 р.), кормів – 12,4 %,



насіння й посадкового матеріалу – 8,1 %, пального й мастильних матеріалів – 7 % [18]. Незважаючи на 4 %-ве скорочення, питома вага прямих матеріальних витрат у структурі собівартості агросировини складає близько 56 %, впливаючи як на її вартість, так і ціну продуктів переробки. Тому важливим є дослідження взаємодій і взаємовпливу агропродовольчих і пов'язаних ринків ресурсного забезпечення крізь призму теорії суміжних ринків.

В теорії вертикально суміжним є ринок, який у технологічному ланцюзі межує з релевантним ринком (для якого визначені товарні, географічні та часові межі) Щодо релевантного, вертикально суміжний ринок може знаходитись на різних етапах технологічного ланцюга, тому розрізняють верхньо- і нижньосуміжні ринки [11]. Різностямованість та практичне застосування міжнародними інституціями теорії суміжних ринків в умовах невизначеності, а також ринково-системного підходу в різних секторах доводить можливість їх використання в сучасних дослідженнях агропромислової сфери України.

Діагностика структурних і організаційних характеристик ринкових систем на макрорівні дозволить обґрунтувати механізми їх конвергентного розвитку. Конвергенція визначає процес зближення й взаємопроникнення елементів на фоні їх неоднорідності. Ці механізми цілеспрямовано формують такі зв'язки і взаємодії між аграрним, продовольчим та промисловими ринками в єдиній системі, за яких на основі зближення і активізації міжринкових товарно-фінансових потоків зростає ефективність суміжних і пов'язаних ринків, а також їх стійкість до загроз мінливого середовища.

Головними цілями Плану відновлення України є забезпечення стійкості, відновлення та модернізації держави для досягнення стійкого економічного зростання й добробуту населення. Одним із базових принципів відновлення є «відбудова кращого, ніж було» (Build back better), що фокусує увагу на необхідності будівництва нових об'єктів кращої якості з використанням більш передових та екологічних технологій, ніж зруйновані [19]. На наш погляд, принцип Build back better доцільно покласти в основу розбудови систем АПР, яка передбачає не просто довоєнне відновлення, а реконструкцію й трансформацію ринкових систем.

Термін «реконструкція» означає перебудову чого-небудь з метою удосконалення або докорінне переобладнання за новими принципами. Під розбудовою систем суміжних і пов'язаних агропромислових ринків ми розуміємо розширення їх складу та зміну структури шляхом появи нових або реконструкції існуючих суміжних ринків і зв'язків між ними, в результаті яких виникає новий якісний стан ринкової системи та підвищується її стійкість до зовнішніх впливів і безпекових загроз. Ядром авторського визначення розбудови є якісна зміна ринкових систем за рахунок удосконалення функціонування існуючих елементів та появи нових ринків і зв'язків між ними, що дозволить підвищити загрозостійкість систем АПР.

Система АПР включає множину нижньо- і верхньосуміжних ринків, які безпосередньо межують із релевантним ринком внаслідок приналежності їх товарів до єдиного технологічного ланцюга. В економіці функціонують різні типи

ринкових систем, що відрізняються товарними, структурними, організаційними характеристиками, взаємодіють як між собою, так і з пов'язаними ринками ресурсного забезпечення. Аналіз та врахування характеристик ринкових систем різних типів у механізмах їх розбудови дозволяє підвищити ефективність державного управління, реалізувати потенціал загрозостійкості вертикально суміжних ринків, що, в свою чергу, надасть поштовх для розвитку пов'язаних ринків ресурсного забезпечення та згенерує синергійний ефект у системі.

Авторську типологію систем агропромислових ринків наведено на рис. 4. Перша ознака відображає, передусім, товарні межі ринкової системи та особливості процесів відтворення, що відбуваються в її просторово-часових межах. Система суміжних ринків формується навколо релевантного ринку; як правило, ним є базовий сировинний ринок. Агропромислова сфера поєднує виробництва продовольчих і непродовольчих товарів на основі переробки сировини сільського господарства. Враховуючи товарні характеристики ринків, можна виділити 6 систем суміжних ринків переробки продукції рослинництва та 3 системи суміжних ринків переробки продукції тваринництва (див. табл. 2). Водночас кожна з наведених ринкових систем має свою особливу структуру, яка може змінюватися в залежності від того, який ринок є релевантним у дослідженні.

В умовах сучасних викликів змінюється методологія та завдання ідентифікації релевантного ринку. Так, у листопаді 2022 р. Європейська комісія оприлюднила проєкт Повідомлення про визначення ринку, в якому акцентувала увагу на вирішення методологічних і процедурних проблем ідентифікації меж ринків у контексті цифровізації, інновацій та глобалізації. Цей документ визнає багатогранну роль та цільовий характер визначення ринку. Повідомлення стосується більш широкого використання ідентифікації релевантного ринку як аналітичного інструменту для оцінювання конкуренції [20].

І хоча документ безпосередньо не пов'язує визначення ринку з його поведінковими характеристиками, він є важливим в площині визнання багатфункціональної природи ринку і можливості впровадження цього аналітичного інструменту для оцінювання не тільки процесів концентрації, а й інших, зокрема, процесів відтворення, сталого, інноваційного розвитку тощо. В Україні процедура ідентифікації релевантного ринку регламентована Методикою визначення моно-польного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку № 49-р від 5.03.2022 [21].



Рис. 4. Типологія систем вертикально суміжних агропромислових ринків *

*Сформовано автором на основі джерел [4, 11, 12].

Приклад системи вертикально суміжних ринків наведено на рис. 5. Її структура відображає головні напрями зернового споживання в Україні: продовольче, фуражне, промислове.

Базова система суміжних до зернового ринків включає один нижньосуміжний ринок (насіння) і 3 верхньосуміжних (продуктів зернопереробки).

Перспективним напрямом розбудови цієї системи в повоєнний час є стимулювання створення й розвитку нових ринків глибокої переробки зерна,

зокрема, крохмалю, спеціалізованих білків, амінокислот і біоетанолу для задоволення потреб внутрішнього й зовнішнього попиту та продукування доданої вартості в системі.

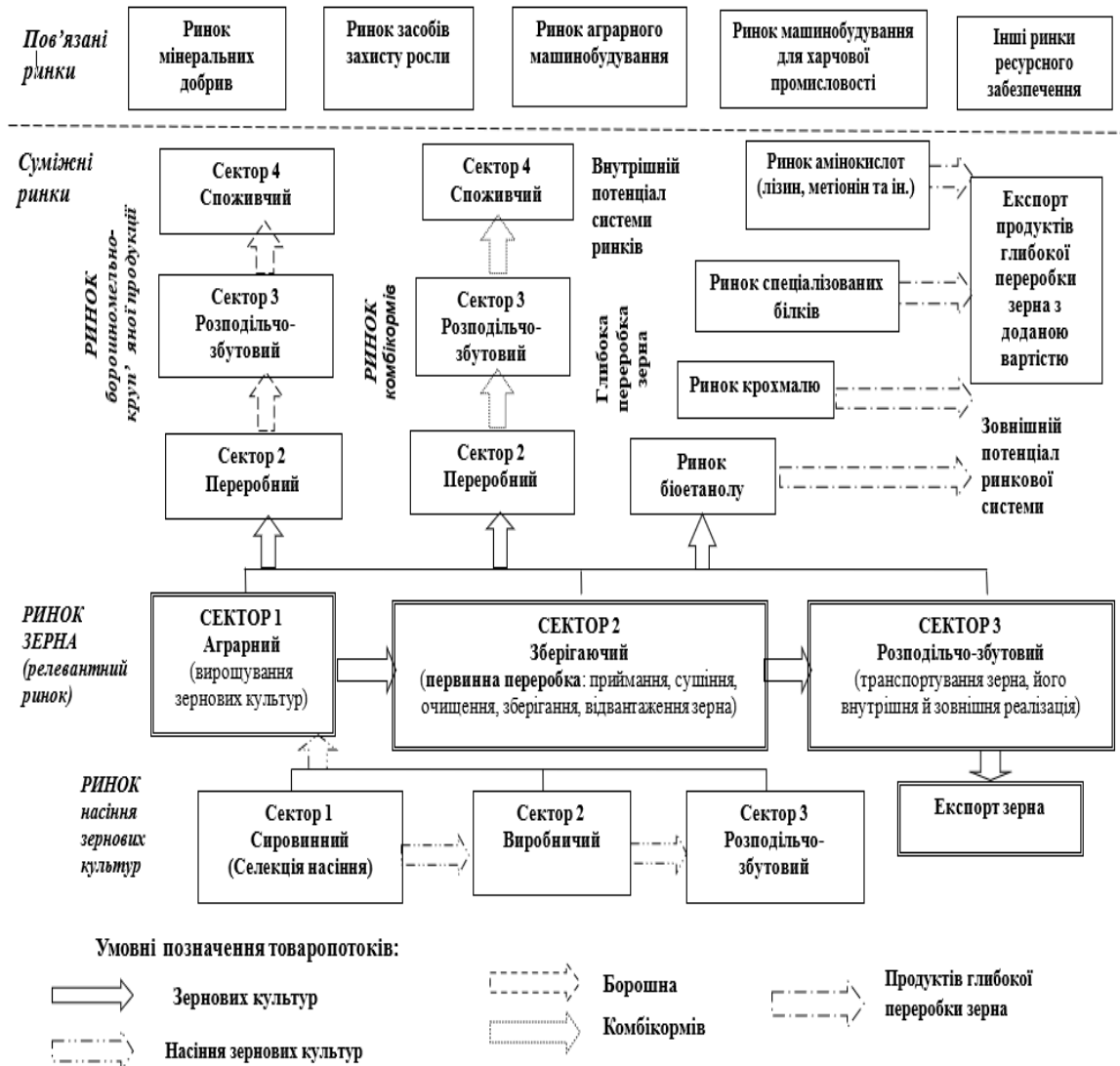


Рис. 5. Система вертикально суміжних ринків зерна та продуктів його переробки*

*Сформовано автором.

Друга ознака відображає місце суміжного ринку (щодо релевантного) в системі. Вертикально суміжний ринок функціонує в єдиному технологічному ланцюгу з релевантним ринком і є дотичним до нього за таких умов: (1) для виробництва продукції суміжного ринку використовуються товари релевантного ринку; (2) для виробництва продукції релевантного ринку використовуються товари суміжного ринку [11]. У першому випадку йдеться про верхньосуміжні, в другому – про нижньосуміжні товарні ринки.



За ступенем доступності ринків для малих товаровиробників і домогосподарств можна виокремити *інклюзивні та екстрактивні ринки*. Інклюзія характеризує збільшення ступеню участі усіх громадян соціуму в процесі економічного зростання й справедливий перерозподіл його результатів. Параметрами інклюзивного розвитку є ширші цілі (не тільки ріст ВВП), скорочення нерівності й бідності, захист навколишнього середовища, розвиток людського капіталу [22].

Формування інклюзивних ринкових систем є метою MSD-підходу («Змусити ринок працювати для бідних»), який на практиці впроваджують різні міжнародні інституції. Розвиток інклюзивних ринкових систем передбачає, зокрема, реалізацію потенціалу стійкості місцевих систем, використання ресурсів приватного сектору, залучення бідних верств населення, стимулювання інновацій. Інклюзивні ринки є конкурентоспроможними, їх малі суб'єкти спроможні впроваджувати інновації, додавати цінність своїм товарам і послугам для відповідності попиту й збереження / збільшення частки на ринку [15].

В умовах війни й повоєнного відновлення особливої вагомості набувають механізми ревіталізації України на засадах економічної інклюзії та людиноцентричного суспільства. Стимулювання економічної інклюзії забезпечує також стійкість, економічну стабільність та інноваційний розвиток країни [23]. Фор-мування інклюзивних ринкових систем є невід'ємною складовою економічної інклюзії і базується на впровадженні відповідних інститутів. Інклюзивні інститути дозволяють співучасть великої кількості громадян в економічних відносинах з можливістю отримання прибутку, вільний вхід на ринки для нових суб'єктів, вільний вибір професії. Інклюзивні економічні інститути створюють інклюзивні ринки й конкурентне середовище [24]. На противагу їм, екстрактивні інститути (від англ. «витягувати») орієнтовані на перерозподіл доходів на користь привілейованих груп [22], формування бар'єрів доступу для малих і середніх товаровиробників та монопольних ринків.

П'ята ознака характеризує домінуючий напрям руху товарно-фінансових потоків у системі: внутрішній і зовнішній (див. рис. 4). Системи АПР, в основному, є неоднорідними за спрямованістю потокових процесів: одні суміжні ринки є внутрішньо-орієнтованими, інші – експортоспрямованими або імпортозалежними. Ринкові системи змінюються під впливом сукупності чинників, набувають нових рис, структурних і поведінкових ознак, які потребують врахування в ході модернізації регуляторних механізмів. Прикладом гетерогенної ринкової системи є система вертикально суміжних ринків зерна та продуктів його переробки в Україні. В її складі експорторієнтованим є релевантний ринок зернових культур, внутрішньоорієнтованими – верхньосуміжні ринки борошна та комбікормів, імпортозалежними – ринок макаронних виробів, насіння і пов'язані ринки ресурсного забезпечення.

В сучасних умовах невизначеності й волатильності економічних процесів учені в залежності від реакції на виклики й загрози поділяють ринкові системи на реактивні й проактивні.

Реактивні системи мають здатність поглинути ризик, однак не можуть адаптуватися до мінливих умов зовнішньо-го середовища через недостатність внутрішньо- й міжринкових зв'язків.

Проактивні ринкові системи мають здатність поглинати, адаптуватися й трансформуватися у відповідь на внутрішні й зовнішні збурення [12]. Проактивні системи товарних ринків є більш стійкими до викликів і безпекових загроз, ніж реактивні.

Враховавши авторське визначення дефініції на основі інтеграції компонентів різних методологічних підходів (див. рис. 3), особливості типології (див. рис. 4) і сучасних трансформацій, можна виділити такі іманентні характеристики систем АПР:

1. *Складна система*, що складається із підсистем – суміжних ринків у складі сировинного, переробного, розподільчо-збутового й споживчого секторів, згрупованих навколо релевантного ринку за етапами завершеного відтворювального процесу в товарно-географічних і часових координатах.

2. *Взаємодія і взаємовплив* як суміжних ринків у складі певних систем, так і різних за товарними межами агропродовольчих ринків із пов'язаними ринками ресурсного забезпечення. В першому випадку йдеться про внутрішні міжринкові взаємодії, в другому – про зовнішні. Розвиток будь-якого сектору чи ринку визначається складною динамічною взаємодією різних суміжних і пов'язаних ринків в цілісній системі.

3. *Взаємовплив* не пов'язаних товарними межами й процесами відтворення ринкових систем в агропромисловій сфері. За дослідженнями ФАО, темпи перетворень розрізняються в залежності від виду сировинних товарів: першими часто трансформуються виробничо-збутові ланцюги зернових культур, потім – продукція тваринництва, свіжі овочі й фрукти. Це часто призводить до одночасного існування в країнах традиційних, перехідних і сучасних ланцюгів ринків [17]. Вплив змін на зерновому ринку та параметри ринків овочів і фруктів є прикладом міжсистемних взаємодій в агропромисловій сфері.

4. *Динамічність* системи означає, що АПР перебувають у постійних трансформаціях, результатом яких є зміна їх параметрів, особливо в воєнний період. Динаміку ринкових систем важливо моніторити за допомогою комплексу індикаторів, зокрема, потужності руху внутрішніх і зовнішніх товаропотоків, та враховувати в процесі вдосконалення регуляторних механізмів для підвищення їх результативності в умовах нестабільності.

5. *Адаптивність* системи АПР визначає її здатність пристосовуватися до мінливих параметрів зовнішнього середовища, що може супроводжуватися зміною структурної будови та характеристик ринкової системи.

6. *Гетерогенність* систем АПР, що складаються з різних типів суміжних і пов'язаних ринків – експортно- й внутрішньо орієнтованих, імпортозалежних. Цю характеристику важливо враховувати в ході обґрунтування механізмів конвергентного розвитку для одночасного досягнення цільових орієнтирів ринків різних типів у єдиній системі.



7. *Емерджентність* ринкової системи (наявність у неї властивостей, що неприйнятні окремим елементам) полягає в тому, що вона завдяки поєднанню компонентів її підсистем здатна забезпечувати продовольчу безпеку держави та її регіонів на основі реалізації концепцій сталого розвитку та стійкості до загроз.

8. *Комплексне (цілісне) регулювання* систем АПР, орієнтоване на впровадження цілей її функціонування та стратегічних пріоритетів відновлення воєнно-повоєнної економіки України.

Наведені іманентні характеристики систем АПР доцільно враховувати в ході обґрунтування механізмів і заходів реалізації державної політики в ринковому вимірі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Досліджено сучасні методологічні підходи до визначення сутності продовольчих і ринкових систем, зокрема, ланцюговий підхід ФАО до продовольчих систем, інклюзивний підхід систем ринків (MSD), що дозволило встановити їх змістовні ознаки, переваги й недоліки застосування в наукових розробках. Відмінними рисами підходу ФАО є дослідження взаємодій декількох ланцюгів вартості різних товарів, зв'язків продовольчої системи з іншими структурами, врахування зовнішніх чинників і поведінки учасників. В інклюзивному підході MSD акцент зміщено на дослідження ієрархічних систем, взаємодій різних ланцюгів вартості і домогосподарств, як елементів інших систем, для досягнення інклюзивної мети – підвищення доступності ринків для дрібних товаровиробників і населення (цей підхід відомий як «Змусити ринок працювати для бідних»). Системи ринків фахівці MSD інтерпретують крізь призму функції обміну та допоміжних функцій, залишаючи поза увагою сировинні й переробні сектори, які можуть бути «точками» зростання в ринковій структурі.

Встановлено сутнісний зв'язок теорії вертикально суміжних ринків з головними підходами до визначення систем. На основі синтезу теорії суміжних ринків та деяких елементів системного підходу ФАО й інклюзивного підходу MSD запропоновано авторське визначення категорії «системи агропромислових ринків», а саме: сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних структуроутворюючих секторів (сировинний, переробний, розподільчо-збутовий та споживчий) вертикально суміжних ринків, що формується навколо релевантного ринку в агропродовольчій сфері, взаємодія системи суміжних ринків і пов'язаних ринків ресурсного забезпечення в координатах товарно-географічних меж для досягнення спільних цільових орієнтирів. Відмінною рисою авторського визначення є врахування й оцінювання внутрішньо- і зовнішньоринкових взаємовпливів в єдиній системі АПР, як наукове підґрунтя для комплексних механізмів її розбудови.

Наголошено, що базовий принцип відновлення України «Build back better» (відбудова кращого, ніж було) доцільно покласти в основу розбудови систем АПР, яка передбачає не просто довоєнне відновлення, а реконструкцію ринкових систем. Ядром авторського визначення розбудови є якісна зміна ринкових структур за рахунок удосконалення існуючих елементів та появи нових ринків і зв'язків між ними, що дозволить підвищити загрозостійкість систем АПР.

Запропоновано типологію систем вертикально суміжних агропромислових ринків за низкою ознак, зокрема, товарними межами, доступністю для виробників, домінуючим напрямом руху товарно-фінансових потоків, реакцією на виклики й загрози. Визначено головні характеристики систем АПР, зокрема, складність, динамічність, адаптивність, гетерогенність, емерджентність, взаємодія і взаємовплив як суміжних ринків у складі певних систем, так і різних за товарними межами агропродовольчих ринків із пов'язаними ринками ресурсного забезпечення. Сутнісні характеристики систем АПР доцільно враховувати в ході обґрунтування комплексних механізмів їх розбудови в воєнно-повоєнний період.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у вдосконаленні методології розбудови систем агропромислових ринків на основі відтворювального та резильєнтного підходів шляхом визначення сутності, взаємодій і взаємовпливів суміжних і пов'язаних ринків у системах, а також їх типології та іманентних характеристик. Отримані результати дослідження формують наукове підґрунтя для модернізації державної агропромислової політики на засадах національно укоріненого розвитку в воєнно-повоєнний період. Розробка інституціонально-економічних механізмів і заходів конвергентного розвитку систем АПР у контексті реалізації завдань повоєнного відродження України визначає перспективи подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Гриценко А.А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 38-54. URL: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2023.04.038>
2. Нова аграрна політика: матеріали робочої групи. План Відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>
3. Бородіна О.М. До питання методології дослідження права людини на продовольство в сталій продовольчій системі. *Економіка України*. 2024. № 4(749). С. 36-56. URL: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.04.036>
4. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Тараканов М.Л., Зеркіна О.О. Селективне регулювання систем товарних ринків в умовах нестабільності: наукова доповідь. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2022. 113 с. URL: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9956-6>
5. Варченко О.О. Агропродовольча система: структура та особливості функціонування. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С.39-51. URL: doi:10.33245/2310-9262-2023-181-1-39-51
6. Лебеденко О.В. Аграрний ринок: поняття та особливості. *Агросвіт*. 2020. № 12. С.48-52. URL: DOI:10.32702/2306-6792.2020.12.48
7. Панасенко Н. Теоретичний аналіз змісту поняття агропродовольчої сфери економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 7. С. 105-118. URL: DOI 10.58423/2786-6742/2024-7-105-118
8. Baake P., Kamecke U., Normann H.T. Vertical Integration and Market Foreclosure with Convex Downstream Costs PíoBaake, Ulrich Kamecke and Hans-Theo Norman. *Journal of Economics*. 2002. Vol.75. № 2. Pp. 125-135.
9. Sappington D. Regulation in Vertically-Related Industries: Myths, Facts, and Polcy. University of Florida, 2005. 17 p.
10. Brunekreeft G. Regulatory Threat in Vertically Related Markets, The Case of German Electricity. *European Journal of Law and Economics*. 2004. Vol. 17, № 2. Pp. 292-302.



11. Боровик Ю. І. Суміжні ринки в структурі ринкової економіки: категоріальний аналіз і типологія. Економічна теорія. 2012. № 3. С. 60-73.
12. Downing J., Field M., Ripley M. and Sebstad J. Market Systems Resilience. A Framework for Measurement. USAID: Washington, DC, USA. December 2018. 36 p.
13. Sustainable food systems. Concept and Framework. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2014. 8 p.
14. Ingram J. A food systems approach to researching food security and its interactions with global environmental change. *Food Security*. 2011. №3(4). Pp. 417–431.
15. Market System Development (MSD). URL: <https://beamexchange.org/market-systems/>
16. Better markets for the poor. Evaluation factsheet SDC. Bern, June 2021. URL: <https://www.shareweb.ch/site/EI/Documents/HowTo/M4P/M4P%20Case%20Study/SDC%20-%20Factsheet%20-%20MSD%20in%20Agriculture%20Sector.pdf>
17. The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural Markets and Sustainable Development: Global Value Chains, Smallholders and Digital Innovation. Rome: FAO, 2020. 164 p.
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
19. План Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
20. Eben Magali. The Draft Revised Market Definition Notice: The European Commission Brings the Relevant Market Further into the 21st century. January 26, 2023. URL: <https://competitionlawblog.kluwercompetitionlaw.com/2023/01/26/the-draft-revised-market-definition-notice-the-european-commission-brings-the-relevant-market-further-into-the-21st-century/>
21. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 р. №49-р. *Офіційний вісник України*. 2002. №14. С. 396-405.
22. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди і перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №1 (51). С.187-197.
23. Аверчева Н.О., Єфремов А.О. Досвід повоєнної відбудови та модернізації економіки Німеччини: можливість імплементації в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56>
24. Аджемоглу. Д., Робінсон, Дж. Чому нації занепадають? URL: <https://theukrainians.org/why-nations-fail/>

References

1. Hrytsenko, A.A. (2023). Natsionalno ukorineniyi rozvytok ekonomiky yak lokalna vidpovid na hlobalni heoekonomichni zrushennia [Nationally rooted economic development as a local response to global geoeconomic shifts]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, 38-54. URL: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2023.04.038> [in Ukrainian].
2. Nova ahrarna polityka: materialy robochoi hrupy (2022). Plan Vidnovlennia Ukrainy. [New Agrarian Policy: Working Group Materials. Ukraine Recovery Plan]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> [in Ukrainian].
3. Borodina, O.M. (2024). Do pytannia metodolohii doslidzhennia prava liudyny na prodovolstvo v stalii prodovolchii systemi [On the issue of methodology for researching the human right to food in a sustainable food system]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4 (749), 36-56. URL: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.04.036> [in Ukrainian].
4. Burkynskiy, B.V., Nikishyna, O.V., Tarakanov, M.L. & Zerkina, O.O. (2022). Selektivne rehuliuвання system tovarnykh rynkiv v umovakh nestabilnosti: naukova dopovid [Selective regulation of commodity market systems in conditions of instability: scientific report]. Odesa: DU «IRED NAN Ukrainy». URL: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9956-6> [in Ukrainian].
5. Varchenko, O.O. (2023). Ahroprodovolcha systema: struktura ta osoblyvosti funktsionuvannya [Agri-food system: structure and features of functioning]. *Ekonomika ta upravlinnia APK –*

- Economics and management of the agro-industrial complex*, 1, 39-51. URL: doi:10.33245/2310-9262-2023-181-1-39-51 [in Ukrainian].
6. Lebedenko, O.V. (2020). Ahrarnyi rynok: poniattia ta osoblyvosti [Agricultural market: concept and features]. *Ahrosvit – Agroworld*, 12, 48-52. URL: DOI:10.32702/2306-6792.2020.12.48 [in Ukrainian].
 7. Panasenکو, N. (2024). Teoretychnyi analiz zmistu poniattia ahroprodovolchoi sfery ekonomiky [Theoretical analysis of the content of the concept of the agri-food sector of the economy]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 7, 105-118. URL: DOI 10.58423/2786-6742/2024-7-105-118 [in Ukrainian].
 8. Baake, P., Kamecke, U. & Normann, H.T. (2002). Vertical Integration and Market Foreclosure with Convex Downstream Costs. *Journal of Economics*, 75 (2), 125-135.
 9. Sappington, D. (2005). Regulation in Vertically-Related Industries: Myths, Facts, and Policy. University of Florida.
 10. Brunekreeft, G. (2004). Regulatory Threat in Vertically Related Markets, The Case of German Electricity. *European Journal of Law and Economics*, 17 (2), 292-302.
 11. Borovyk, Yu. I. (2012). Sumizhni rynky v strukturi rynkovoi ekonomiky: katehorialnyi analiz i typolohiia [Adjacent markets in the structure of a market economy: categorical analysis and typology]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, 3, 60-73. [in Ukrainian].
 12. Downing, J., Field, M., Ripley, M. & Sebstad, J. (2018). Market Systems Resilience. A Framework for Measurement. USAID: Washington, DC, USA.
 13. Sustainable food systems (2014). Concept and Framework. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO.
 14. Ingram, J. (2011). A food systems approach to researching food security and its interactions with global environmental change. *Food Security*, 3(4), 417–431.
 15. Market System Development (MSD) (2025). URL: <https://beamexchange.org/market-systems/>
 16. Better markets for the poor (2021). Evaluation factsheet SDC. Bern. URL: <https://www.shareweb.ch/site/EI/Documents/HowTo/M4P/M4P%20Case%20Study/SDC%20-%20Factsheet%20-%20MSD%20in%20Agriculture%20Sector.pdf>
 17. The State of Agricultural Commodity Markets (2020). Agricultural Markets and Sustainable Development: Global Value Chains, Smallholders and Digital Innovation. Rome: FAO.
 18. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2024). [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
 19. Plan Vidnovlennia Ukrainy (2024). [Ukraine Recovery Plan]. URL: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
 20. Eben, Magali. (2023). The Draft Revised Market Definition Notice: The European Commission Brings the Relevant Market Further into the 21st century. URL: <https://competitionlawblog.kluwercompetitionlaw.com/2023/01/26/the-draft-revised-market-definition-notice-the-european-commission-brings-the-relevant-market-further-into-the-21st-century/>
 21. Metodyka vyznachennia monopolnoho (dominuiuchoho) stanovyscha subiektiv hospodariuvannia na rynku (2002). [Methodology for determining the monopoly (dominant) position of business entities in the market]. Zatverdzhena Rozporiadzhenniam Antymonopolnoho komitetu Ukrainy vid 5 bereznia 2002 r. №49-r. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Herald of Ukraine*, 14, 396-405 [in Ukrainian].
 22. Prohnyimak, O.D. (2018). Inkluzyvnyi rozvytok Ukrainy: pereshkody i perspektyvy [Inclusive development of Ukraine: obstacles and prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1 (51), 187-197 [in Ukrainian].
 23. Avercheva, N.O., Yefremov, A.O. (2023). Dosvid povoiennoi vidbudovy ta modernizatsii ekonomiky Nimechchyny: mozhlyvist implementatsii v Ukraini [The experience of post-war reconstruction and modernization of the German economy: the possibility of implementation in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.56>. [in Ukrainian].



24. Adzhemohlu, D., Robinson, Dzh. (2022). Chomu natsii zanepadaiut? [Why do nations decline?]. URL: <https://theukrainians.org/why-nations-fail/> [in Ukrainian].

Статтю підготовлено в межах виконання Науково-дослідної роботи «Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0124U003609).

Отримано:	30.01.2025	Beérkezett:	2025.01.30	Received:	30.01.2025
Прийнято до друку:	01.04.2025	Elfogadva:	2025.04.01	Accepted:	01.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-240-253
УДК 330.4:338.2

Vadym PAKHOLCHUK

Ph.D., senior lecture department of financial support of troops
Military institute Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-9657-6148](https://orcid.org/0000-0002-9657-6148)

Scopus Author ID: [58677885400](https://orcid.org/58677885400)

e-mail: vadym_pakholchuk@knu.ua

**ASSESSMENT OF VULNERABILITIES IN THE REAL SECTOR OF
EUROPEAN ECONOMIES**

Анотація. Оцінка економічної вразливості є ключовим інструментом для аналізу стабільності та стійкості реального сектору економіки держав, особливо в умовах глобальних економічних трансформацій та зовнішніх шоків. У статті розглянуто підхід до оцінювання економічної вразливості реального сектору економіки європейських країн із урахуванням таких чинників, як промисловий розвиток, макроекономічні показники та рівень зайнятості населення. Запропоновано комплексну методологію, що поєднує метод ентропійної ваги (EWM) для визначення значущості індикаторів із системою чутливості та адаптивності для вимірювання економічної вразливості. У дослідженні проаналізовано основні макроекономічні індикатори, зокрема темпи зростання ВВП, рівень інфляції, безробіття та заощаджень. Для оцінювання структурної вразливості реального сектору використано статистичні дані за період 2000–2023 років, а також розроблено Індекс вразливості реального сектору економіки на основі даних Світового банку. Результати дослідження свідчать про значні регіональні відмінності: країни Північної та Західної Європи характеризуються нижчим рівнем вразливості завдяки збалансованій промисловій структурі та ефективній економічній політиці, тоді як країни Східної та Південної Європи демонструють вищу чутливість до економічних шоків, що зумовлено наявністю структурних диспропорцій. Методологія дослідження базується на інструментах економетричного моделювання з використанням програмного середовища Python, що дозволило здійснити аналіз динамічних взаємозв'язків між макроекономічними показниками. Отримані результати засвідчують, що країни з диверсифікованою економічною базою мають вищу стійкість, тоді як економіки з обмеженою промисловою диверсифікацією залишаються більш уразливими до зовнішніх ризиків. Запропонований підхід поглиблює методологічні засади оцінювання економічної вразливості та формує основу для обґрунтування політичних рішень, спрямованих на зміцнення стійкості реального сектору в умовах економічної нестабільності. Представлені висновки мають важливе значення для розроблення стратегій сталого економічного розвитку в регіонах Європи.

Ключові слова: вразливість економіки, європейські країни, реальний сектор, метод ентропійного зважування.

JEL Classification: O40; O 47; O 11, C10

Absztrakt. A gazdasági sebezhetőség értékelése kulcsfontosságú eszköz az államok reálszektorának stabilitásának és ellenállóképességének elemzésére, különösen a globális gazdasági



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



átalakulások és külső sokkok idején. A tanulmány olyan megközelítést mutat be, amely az európai országok reálszektorának gazdasági sebezhetőségét értékeli az ipari fejlettség, a makrogazdasági mutatók és a foglalkoztatási szint figyelembevételével. Egy átfogó módszertan került kidolgozásra, amely ötvözi az entrópiasúlyozási módszert (EWM) a mutatók jelentőségének meghatározására, valamint az érzékenységi és alkalmazkodási rendszerrel a gazdasági sebezhetőség mérésére. A kutatás során a főbb makrogazdasági indikátorokat – például a GDP-növekedést, inflációt, munkanélküliséget és megtakarításokat – elemezték. A reálszektor strukturális sebezhetőségének értékeléséhez a 2000–2023 közötti időszak statisztikai adatai, valamint a Világbank adataira épülő Reálszektor Sebezhetőségi Index került alkalmazásra. Az eredmények jelentős regionális eltéréseket mutatnak: Észak- és Nyugat-Európa országai alacsonyabb sebezhetőséget mutatnak a kiegyensúlyozott ipari struktúrának és hatékony gazdaságpolitikának köszönhetően, míg Kelet- és Dél-Európa országai nagyobb érzékenységet mutatnak a gazdasági sokkokkal szemben, ami a szerkezeti aránytalanságokra vezethető vissza. A kutatás módszertana ökonometriai modellezési eszközökre épül Python programkörnyezet alkalmazásával, amely lehetővé tette a makrogazdasági változók közötti dinamikus kapcsolatok elemzését. Az eredmények azt mutatják, hogy a diverzifikált gazdasági bázissal rendelkező országok nagyobb ellenállóképességgel bírnak, míg a korlátozott ipari diverzifikációval rendelkező gazdaságok továbbra is sebezhetőbbek maradnak a külső kockázatokkal szemben. Az ismertetett megközelítés elmélyíti a gazdasági sebezhetőség értékelésének módszertani alapjait, és alapot teremt olyan politikai döntések megalapozásához, amelyek a reálszektor ellenállóképességének növelését célozzák gazdasági instabilitás esetén. A levont következtetések különösen fontosak az európai régiók fenntartható gazdasági fejlődési stratégiáinak kidolgozása szempontjából.

Kulcsszavak: gazdasági sebezhetőség, európai országok, reálszektor, entrópiasúlyozás módszere.

Abstract. The assessment of economic vulnerability is a key tool for analyzing the stability and resilience of the real sector of national economies, particularly in the context of global economic transformations and external shocks. This article proposes an approach to evaluating the economic vulnerability of the real sector in European countries, taking into account factors such as industrial development, macroeconomic indicators, and employment levels. A comprehensive methodology is introduced, combining the Entropy Weight Method (EWM) to determine indicator significance with a sensitivity and adaptability framework for measuring economic vulnerability. The study analyzes major macroeconomic indicators, including GDP growth rates, inflation, unemployment, and savings levels. Structural vulnerability of the real sector is assessed using statistical data from 2000 to 2023, and a Real Sector Vulnerability Index is developed based on data from the World Bank's economic development indicators. The findings reveal significant regional disparities: countries in Northern and Western Europe exhibit lower levels of vulnerability due to balanced industrial structures and effective economic policies, while countries in Eastern and Southern Europe display greater sensitivity to economic shocks, reflecting structural imbalances. The methodology is based on econometric modeling tools and utilizes Python-based data analysis packages to explore dynamic relationships between macroeconomic variables over time. The results indicate that countries with diversified economic bases tend to demonstrate higher resilience, whereas economies with limited industrial diversification remain more susceptible to external risks. The proposed approach enhances the methodological foundation for evaluating economic vulnerability and provides a basis for informed policy decisions aimed at strengthening the resilience of the real sector under conditions of economic instability. The insights gained are of critical importance for policymakers in identifying and mitigating risk factors, thereby contributing to sustainable economic development across European regions.

Keywords: economic vulnerability, European countries, real sector, entropy weighted method.

Problem statement. The real economy is of critical importance in ensuring the economic stability and resilience of European countries, serving as the foundation of industrial production, agriculture, infrastructure, and services. This sector exerts a direct influence on employment rates, income levels, and overall economic growth, making it essential for long-term sustainability. However, the contemporary economic environment presents numerous challenges that threaten the stability of the real economy. Economic globalisation has increased competition and interconnectedness, rendering European industries more vulnerable to external shocks. Volatile international markets, fluctuating commodity prices, and disruptions in global supply chains further exacerbate these risks. Additionally, unforeseen crises such as the COVID-19 pandemic and ongoing military conflicts have exposed significant weaknesses in production, trade, and financial systems. Another pressing concern is energy security, as heavy reliance on energy imports creates economic vulnerabilities, leading to price instability and supply shortages. These factors contribute to instability in the real sector, triggering serious macroeconomic consequences such as inflation, rising unemployment, and declining living standards. Conducting thorough research into the vulnerabilities of the real economy has therefore become increasingly relevant. The identification of these weaknesses and the understanding of their impact is a crucial step in the development of effective economic policies that enhance resilience, ensure sustainable development, and promote long-term economic stability in Europe.

Analysis of recent research and publications. Economic vulnerability is defined as an economy's exposure to exogenous shocks arising from economic openness, while economic resilience refers to the policy-induced ability to withstand or recover from such shocks (Briguglio et al. [1]; Cordina et al. [2]). The Economic Vulnerability Index (EVI) has been used since 2000 as a criterion for identifying least developed countries, alongside GDP per capita and human capital measures (Cariolle et al. [3]). Research has focused on developing frameworks for measuring economic resilience, proposing an index that gauges policy adequacy in areas such as macroeconomic stability, microeconomic market efficiency, good governance, and social development (Briguglio et al. [1]; Cordina et al. [2]). Interestingly, some vulnerable economies exhibit high per capita output levels, which can be explained by a neo-classical growth model incorporating vulnerability. This model suggests that more vulnerable economies tend to have higher per capita capital stock and output but lower per capita consumption, as resources are allocated to counteract vulnerability (Cordina et al. [2]). We also could not deny the importance of the lack of economic progress as driving factor to potential stagnation (Guillaumont [4]). A lot of attention to this question was after crises or recessions in different countries (Béné [5]; Whelan & Maître [6]). There are different approaches to measure the economic vulnerability: starting from econometric modeling and ending with complex integral indicators (Wang [7]; Cariolle et al. [3]; Altimari [8]). But some of the most recent researchers primary focus on regional or even economic structure differences and peculiarities influence on economy vulnerability (Blancard et al. [9]; Meinen et al. [10]; Akter & Grafton [11]; Ünlü et al. [12]; Liu [13]; Gnanngnon



[14]). This work highlights new dimensions of the classical composite indicator approach enhanced with innovative self-optimized method for subset of European countries.

This study highlights previously unresolved parts of the problem for example, despite significant progress in researching the vulnerabilities of the real sector of the economy, the issues of integrating the results of these studies for a comprehensive assessment of economic resilience remain insufficiently studied. New risk factors and market conditions affecting the real sector need to be taken into account and require additional research to determine effective management mechanisms.

Research aim and objectives. This article aims to analyse the existing and potential vulnerabilities of the real sector of the economy of European countries in order to develop recommendations to reduce their impact on economic stability, increase the resilience of the real sector industries to external shocks and ensure effective management in the face of current risks.

Methods and methodology. The research employs a comprehensive methodology, integrating the entropy weight method (EWM) for indicator weighting with a sensitivity-adaptability framework for measuring economic vulnerability. The analysis includes key economic indicators such as GDP growth rate, inflation, unemployment, and savings rates, which are examined across a range of European countries. The study employs statistical data from 2000 to 2023 to evaluate the structural vulnerabilities of the real sector of the economy. This is achieved through the Real Sector of the Economy Vulnerability Index, which is calculated using data from sources such as the World Bank.

All computations were conducted with python programming language. Specifically, “pyrepo-mcda” package was used in this research development. The VIKOR compromise ranking method from “pyrepo-mcda” was used in order to rank all countries according to the computed metrics. It gives an opportunity to natively apply different multi-criteria methods for decision process. The data was obtained with “wbapi” package, which is basically a convenient python interface for World Bank Database. Application of qualitative methods, ensuring a comprehensive understanding of the research problem.

Results and discussions. The problems of economic vulnerability and resilience have always been of concern to scientists and practitioners. However, despite a number of published articles, it is necessary to take into account the changing dynamics of the global economy and the emergence of new, previously unknown threats and assess their impact on the economic vulnerability of states.

Bussière and Mulder [15] examine and assess the role of political instability in heightening economic vulnerability, focusing particularly on the crises of 1994 and 1997. They conclude that political instability significantly exacerbates economic vulnerability, especially in nations with weak economic structures and minimal reserves. Incorporating political factors into economic models enhances their capacity to explain and predict economic crises. Economies are shown to be more susceptible to economic instability during election cycles and in the aftermath, particularly when election outcomes are uncertain.

Briguglio et. al. [16] investigates the relationship between conventional theories of economic growth and economic vulnerability. The author demonstrates that vulnerability, defined as inherent susceptibility to external shocks, has notable effects on both per capita income levels and overall economic growth. The model presented assumes a balance of adverse and beneficial shocks; however, because production and utility functions adhere to diminishing marginal returns, as per traditional economic theory, negative shocks tend to have a more substantial impact than positive ones. Cordina [2] suggests that while economic vulnerability may lead to increase per capita output, it also results in lower levels of consumption, as economies allocate resources toward building resilience to counteract the adverse effects of external shocks. These findings, the author argues, may provide insights into resolving the “Singapore paradox”.

Economic vulnerability refers to the probability that a country’s economic progress will be disrupted by unexpected external events, often termed exogenous shocks (Guillaumont [4]). Interest in the economic vulnerability of developing countries has surged since the 1990s, as the global economic crises of that era underscored their susceptibility to shifts in international markets. In 2000, the economic vulnerability index (EVI) was introduced as an additional criterion alongside GDP per capita and human capital (measured by the Human Asset Index) for identifying least developed countries (LDCs). Since then, the EVI has undergone revisions, particularly in 2006 and 2009, as recommended by the United Nations Committee for Development Policy (UNCDP) for LDC classification.

Béné [5] develops an index for economic vulnerability and applies it, along with a poverty measure, to examine vulnerability and chronic poverty in remote rural communities engaged in fishing and farming in Congo. His findings indicate that full-time fishers are particularly vulnerable economically, that mobility heightens this vulnerability, and that households may remain highly vulnerable even when their incomes exceed the local average.

It is important to mention work of Wang [7], when he critically evaluated the construction of the Economic Vulnerability Index (EVI) employed by the United Nations, explored its link to economic volatility, and recommended adjustments to both the aggregation weights and the variables incorporated in the index.

But idea of EVI evolved, and Cariolle et. al. [3] assessed the impact of methodological updates to the Economic Vulnerability Index (EVI), which the United Nations uses to identify Least Developed Countries (LDCs). He explored how these revisions have affected evaluations of structural economic vulnerability over time and created retrospective EVI series based on standardized definitions to more accurately capture real changes in vulnerability.

Whelan and Maïtr [6] analyzed how the Great Recession in Ireland influenced economic vulnerability across social classes. They found that, while economic vulnerability doubled following the recession, the polarization between vulnerable and non-vulnerable groups lessened. Notably, middle-class groups experienced heightened vulnerability, often referred to as a “middle-class squeeze”, as their relative risk increased.



Their analysis revealed a doubling of economic vulnerability post-recession, alongside a marked reduction in polarization between vulnerable and non-vulnerable classes. Economic vulnerability was heavily segmented by social class; however, certain groups, including the higher salariat, non-agricultural self-employed, semi-unskilled manual workers, and those who had never been employed, showed relative improvements, underscoring the “middle-class squeeze”. The effect of household work intensity on economic vulnerability decreased significantly, while it began to play a larger role in influencing outcomes for non-agricultural middle-class groups.

Briguglio [1] revises and expands the indices for economic vulnerability and resilience, presenting an updated framework to evaluate a country’s risk of harm from external economic shocks. Findings suggest that highly vulnerable countries, including some successful small island states, often exhibit high resilience scores, indicating the implementation of policies aimed at mitigating external shocks. Conversely, some larger, poorer developing countries demonstrate low economic resilience, despite limited exposure to external shocks due to restricted trade activities. The study emphasizes that highly vulnerable economies can still achieve economic stability and growth if they adopt resilience-focused policies in governance across economic, political, social, and environmental areas.

Enhancement to the Economic Vulnerability Index (EVI) was proposed by Altimari et al. [8]. He suggested integrating resilience-related variables, reflecting a country's capacity to recover from external shocks. Using a Structural Equation Modeling (SEM) approach, this study offers an alternative to the EVI’s traditional weighted-average method, which relies on set weights. The research evaluates the effectiveness of both the weighted-average EVI and the SEM-based model in explaining real GDP per capita growth over 19 years across 98 countries.

Some interesting insights was revealed by Blancard et al. [9] examining the economic vulnerabilities faced by small island regions, which are compounded by various structural disadvantages. Traditional literature has highlighted the critical role of agriculture in creating structural vulnerability, suggesting that economies with a high dependence on agriculture are more vulnerable. However, recent food crises suggest that vulnerability stems not solely from agricultural dependence but also from the efficiency of the sector and the orientation toward diversified and self-sufficient domestic production. This paper proposes a new indicator of structural economic vulnerability, based on the premise that promoting local agriculture could drive development. The authors incorporate the agriculture sector’s share of GDP, represented by dependence on imported food, into the standard economic vulnerability index. For robustness, the indicator uses an endogenous weighting system derived from data envelopment analysis. Simulations across 131 developing economies indicate that considering food dependency significantly reduces the structural vulnerability of small island economies.

The COVID-19 pandemic has also highlighted the fragility of economic systems and the individuals within them, bringing to the fore new dimensions of vulnerability linked to health crises. Small firms have shown heightened vulnerability during the pandemic due to financial constraints and disproportionate impacts compared to larger

enterprises. Meinen et al. [10] argue that the sectoral structure of economies played a key role in determining both exposure and resilience during this period, thereby setting the groundwork for understanding economic vulnerability in the context of global health emergencies.

In synthesizing these discussions, it becomes apparent that both economic vulnerability and resilience are grounded in a variety of interconnected social, political, and economic factors. Effective policy must navigate these complexities, fostering environments that both anticipate potential shocks and strengthen capacities for recovery. As highlighted by Akter and Grafton [11], understanding socio-economic characteristics and their influence on hazard exposure can inform more equitable disaster risk reduction policies.

A notable dimension of economic vulnerability lies in its relationship to socioeconomic status, particularly among marginalized groups. For instance, studies have revealed that older adults, specifically those aged 75 years and older, are particularly susceptible to economic abuse, which compounds their vulnerability in times of economic downturn (Ünlü et al. [12]).

In terms of resilience, the capacity for recovery from economic shocks varies significantly across regions, often influenced by underlying societal structures. Liu discusses urban resilience in the context of Chinese cities, highlighting essential determinants such as economic diversity, governance quality, and social cohesion as vital for recovery post-crisis (Liu [13]).

One of the recent researches in this topic Gnanon [14] investigates the impact of export product concentration on poverty volatility in 120 developing countries from 1980 to 2014. Using a feasible generalized least squares estimator, the study finds that export product concentration increases poverty volatility in low-income countries but reduces it in relatively more advanced developing nations. This effect is attributed to improved manufacturing export performance, which helps mitigate poverty fluctuations. Furthermore, the results suggest that greater export product diversification (or economic complexity) enhances poverty volatility reduction.

Summarizing many of the approaches discussed in the review of existing studies, this article will focus on the structural vulnerabilities of the real economy. For this purpose, a composite indicator will be used, which will include several indicators (Table 1). To assess the state of the real economy from 2000 to 2023, the following indicators were chosen: annual inflation, consumer spending as a percentage of the previous year, capital expenditures as a percentage of GDP, industrial production value added as a percentage of GDP, services as a percentage of GDP, GDP growth rate, GDP per capita, savings in the economy, and unemployment. The choice of indicators in this case is not random, but reflects compliance with the principles of scientific justification and the possibilities for using such a system of indicators. The statistical data for the calculations were taken from the World Bank's World Development Indicators database.

Table 1 presents a comprehensive overview of several economic indicators, used in this research. The annual inflation rate averages 2.9%, with moderate variability, ranging from -4.4% to 45.7% (std = 3.7). Final consumption expenditure shows an average annual growth rate of 2.2%, spanning from -14.3% to 15.6% with a standard



deviation of 3.3. Gross fixed capital formation represents 22.3% of GDP on average, ranging between 10.7% and 54.3%, also with moderate variability (std = 4.2). Industry value added, including construction, accounts for 23.7% of GDP on average, fluctuating between 10.0% and 41.5% and showing a wider dispersion (std = 5.7). Services contribute the largest share to GDP, averaging 62.4%, with values from 42.3% to 80.4% and a standard deviation of 6.5. GDP growth rates show an average of 2.5% annually, with considerable variability ranging from -14.8% to 24.5% (std = 3.9). GDP per capita exhibits significant variability, with a mean of \$30,317.1, ranging widely from \$1,621.3 to \$133,711.8 (std = 22,203.5). Gross savings make up 22.4% of GDP on average, with a range from 4.7% to 37.2% and a standard deviation of 5.4. Finally, the unemployment rate averages 8.5%, spanning from 1.8% to 27.7%, with moderate variability (std = 4.3). Overall, the data reflect a blend of stability in certain areas, such as gross fixed capital formation, alongside higher volatility in indicators like GDP per capita and GDP growth.

Table 1.

Statistical description of indicators

index	count	mean	min	25%	50%	75%	max	std
Inflation, consumer prices (annual %)	621	2,9	-4,4	1,1	2,2	3,4	45,7	3,7
Final consumption expenditure (annual % growth)	621	2,2	-14,3	0,9	2,2	3,8	15,6	3,3
Gross fixed capital formation (% of GDP)	621	22,3	10,7	19,9	21,9	24,3	54,3	4,2
Industry (including construction), value added (% of GDP)	621	23,7	10,0	20,0	23,9	27,4	41,5	5,7
Services, value added (% of GDP)	621	62,4	42,3	57,3	62,1	66,4	80,4	6,5
GDP growth (annual %)	621	2,5	-14,8	1,0	2,7	4,5	24,5	3,9
GDP per capita (current US\$)	621	30317,1	1621,3	14422,9	24345,9	43068,5	133711,8	22203,5
Gross savings (% of GDP)	621	22,4	4,7	18,5	22,7	26,4	37,2	5,4
Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate)	621	8,5	1,8	5,6	7,4	10,2	27,7	4,3

Source own editing based on [17]

The vulnerability of an economic system is assessed through a “sensitivity-adaptability” function. The formula for calculating vulnerability is presented as follows:

$$Vulnerability = Sensitivity - Adaptability \quad (1)$$

In this context, V, S, A represent the system’s vulnerability, sensitivity, and adaptability, respectively. The vulnerability of the system is influenced by both its sensitivity and adaptability. Sensitivity reflects the degree to which the system responds to external disturbances, while adaptability indicates the system’s capacity to maintain and restore its structure when faced with such disturbances. For instance, taking GDP growth rate (a key indicator of the macroeconomic system) its sensitivity is measured

through the annual volatility over the period in dataset. The formula for calculating sensitivity is as follows:

$$Sensitivity_j = \frac{\sum_{i=1}^n |F_i - \bar{F}|}{\bar{F}} \quad (2)$$

where F_i is the value of index j in the year i ; $\bar{F}$ is the average value of index j from 2000 to 2023. $Sensitivity_j$ is the variable rate of index j , which reflects the degree of dispersion of the average value of index j within the relatively specific time from 2000 to 2023.

This article will synthesise the findings of the review of existing studies, focusing on the structural vulnerabilities of the real economy. In order to achieve this, a composite indicator will be employed, comprising a number of individual indicators (see Table 1). In order to assess the state of the real economy, a number of indicators were selected for analysis. These include annual inflation, consumer spending as a percentage of the previous year, capital expenditures as a percentage of GDP, industrial production value added as a percentage of GDP, services as a percentage of GDP, GDP growth rate, GDP per capita, savings in the economy, and unemployment. The selection of indicators is not arbitrary; rather, it is based on the principles of scientific justification and the feasibility of employing such a system of indicators. The statistical data for the calculations were obtained from the World Bank's World Development Indicators database.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \epsilon \quad (3)$$

$$\beta_1 = \frac{cov(x,y)}{var(x)} \quad (4)$$

The variable A_j represents the trend in the variability of the dependent variable j , specifically reflecting its adaptability. The variable x denotes the ordinal time period, spanning from 2000 to 2023, while B captures the intercept. The objective variable, denoted by y_j , is calculated for each indicator j by subtracting the mean value of j , calculated over the period 2000 to 2023, from its actual value. Additionally, as the sensitivity and adaptability values calculated from the preceding formula may vary in magnitude, it is essential to standardize these results separately before calculating vulnerability. This step ensures comparability and facilitates the analysis of regional differences in vulnerability.

The Entropy Weight Method (EWM) is a widely recognized objective evaluation approach that is considered to be more reliable than those based on subjective methods. The principal benefit of this approach is that it reduces the potential for human bias, thereby enhancing the objectivity of comprehensive evaluation outcomes. At present, EWM is employed in a multitude of disciplines, including engineering, technology, and socio-economic studies. The EWM calculates the entropy weight of each indicator using information entropy based on variation levels. Subsequently, each indicator's weight is

adjusted according to the entropy value, thereby achieving a more accurate weight assignment. In general, a lower entropy weight, as determined by this method, indicates a higher degree of variation and richer information content, thereby contributing more significantly to the overall assessment and obtaining a larger weight. Consequently, this study employs EWM to determine the weight of each indicator within the economic system vulnerability assessment, given the method's suitability and effectiveness. The first step in EWM is standardization. The positive and negative standardized formulas are as follows:

$$x'_{ij}(+) = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (5)$$

$$x'_{ij}(-) = \frac{\max(x_j) - x_{ij}}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (6)$$

y_{ij} is generated by:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (7)$$

In EWM, e_j - the entropy, is defined as

$$e_j = - \frac{\sum_{i=1}^n y_{ij} \ln(y_{ij})}{\ln(n)} \quad (8)$$

Necessary to mention that $y_{ij} = 0 \Rightarrow y_{ij} \times \ln(y_{ij}) = 0$

E_j lies in the $[0,1]$ domain. In EWM the weight w_j is calculated as

$$w_j = \frac{1 - e_j}{\sum_{j=1}^m 1 - e_j} \quad (9)$$

Comprehensive score calculation is as follows:

$$Score = \sum_{j=1}^m w_j y_{ij} \quad (10)$$

By analyzing the indicators, we obtained a detailed vulnerability ranking for the real sector of the economy across various European countries (Table 2). This analysis is based on the calculated Real Sector of the Economy Vulnerability Index values (referred to as “Vulnerability Index”) and the respective rankings of each country. The results, classified according to a natural breaking point method, reveal distinct regional patterns, shedding light on the resilience and vulnerabilities inherent in each country’s economic structure.

The countries with higher Vulnerability Index values, such as Sweden (1.000), France (0.985838), and Austria (0.982705), demonstrate a more resilient real sector, which likely benefits from diversified industrial bases, stable macroeconomic policies, and robust economic foundations. Consequently, these countries rank lower in terms of vulnerability, indicating a more balanced and adaptive economic structure that is less susceptible to external shocks. These nations' high scores reflect well-developed frameworks for maintaining economic stability and adaptability through diversified industry and well-coordinated fiscal policies, enhancing their capacity to weather economic uncertainties.

Table 2.

**Real sector of the economy vulnerability in European countries
for years 2000-2023**

ISO	Pref	Rank	ISO	Pref	Rank
SWE	1.000000	27	MLT	0.857509	13
FRA	0.985838	26	LTU	0.852588	12
AUT	0.982705	25	LUX	0.835249	11
BEL	0.980605	24	SVK	0.825233	10
NLD	0.973644	23	PRT	0.801506	9
DNK	0.962334	22	POL	0.792463	8
DEU	0.959167	21	BGR	0.777313	7
HRV	0.954824	20	LVA	0.732487	6
EST	0.952415	19	CYP	0.729129	5
SVN	0.941910	18	ITA	0.592025	4
ESP	0.939443	17	GRC	0.448178	3
HUN	0.881681	16	ROU	0.158685	2
CZE	0.874101	15	IRL	0.151592	1
FIN	0.865327	14			

Source own editing based on [12]

Conversely, countries with lower Vulnerability Index values, such as Ireland (0.151592) and Romania (0.158685), rank highest in terms of vulnerability, reflecting significant challenges within their real sectors. These low scores suggest heightened exposure to economic disruptions due to factors such as structural imbalances, over-reliance on limited sectors, and weaker industrial bases. For example, Romania and Ireland's vulnerabilities may be partially rooted in their narrower industrial diversification and increased dependence on foreign investment, making them more susceptible to market volatility and external pressures. These nations' high vulnerability rankings underscore the need for structural reforms aimed at reducing dependence on particular sectors and enhancing the resilience of their real economies.

The analysis also highlights several regional trends. For instance, Northern and Western European nations, including the Netherlands (0.973644), Germany (0.959167), and Denmark (0.962334), generally fall within the moderate to low vulnerability range. This categorization reflects the advantages of balanced industrial structures, effective

macroeconomic performance, and generally resilient economic systems, all of which support sustainable growth and adaptation to economic changes. These economies benefit from strong industrial sectors that contribute to economic resilience, allowing them to withstand external disturbances with relative stability.

In contrast, Eastern European countries such as Romania (0.158685) and Bulgaria (0.777313) exhibit higher levels of economic vulnerability. These elevated vulnerability levels could be due to a combination of structural economic challenges, lower degrees of industrial diversification, and a greater reliance on external markets and financial systems. The economic structures in these countries may face limitations in adapting to global shocks or economic shifts, highlighting potential areas for policy intervention aimed at fostering industrial growth, diversifying economic activities, and stabilizing macroeconomic conditions.

Southern Europe shows a similar variation in economic vulnerability levels. Countries like Italy (0.592025) and Greece (0.448178) have moderate to high vulnerability rankings, which can be attributed to factors such as ongoing economic instability, fiscal constraints, and limited industrial diversity. The structural issues within these economies increase their exposure to economic disruptions, potentially affecting their ability to maintain consistent growth and stability in the face of global economic changes. Addressing these vulnerabilities may require structural reforms to strengthen industrial resilience and reduce dependence on external economic inputs.

Figure 1 shows visually geographical distribution of the real sector vulnerability of the European economies according to ranking from 1 to 27 scale.

It is important to note that the statistical results reflect, in particular, the more stable economies of Central Europe. In contrast, Eastern European countries and the Balkans appear to be more vulnerable, according to the rating.

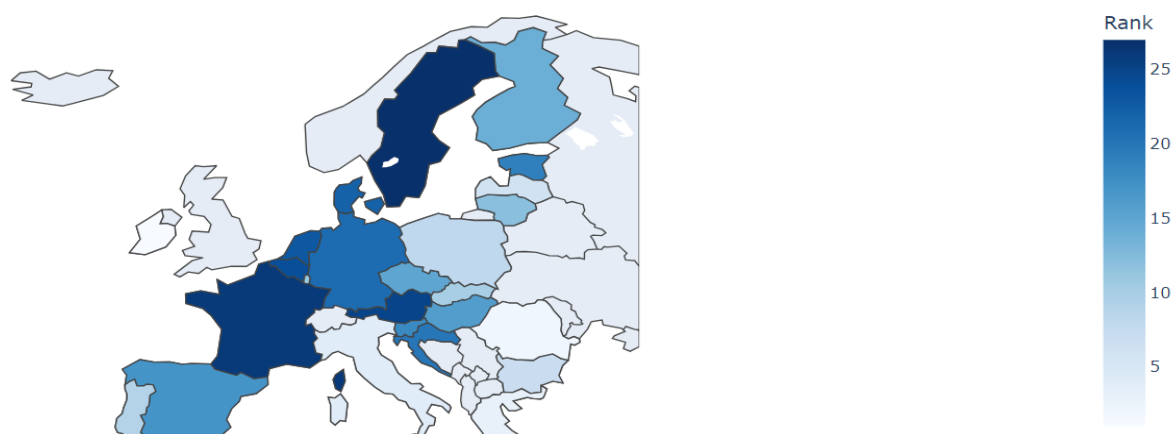


Figure 1. Real sector of the economy vulnerability in European countris

Source: own calculations

Conclusion. This assessment of the Real Sector of the Economy Vulnerability Index across European nations provides a comprehensive understanding of the varying

levels of economic resilience and susceptibility. Countries with well-developed, diversified industrial bases and stable economic policies exhibit lower vulnerability and greater resilience, while those with structural imbalances and limited industrial diversity face higher levels of vulnerability. These insights emphasize the importance of policy measures aimed at economic diversification, industrial strengthening, and macroeconomic stability as key strategies for reducing vulnerability and promoting sustainable economic resilience across Europe. It is recommended that future research endeavours extend the application of the methodological approach to the study of the financial sector. Furthermore, it would be beneficial to ascertain the list of factors that characterise the industrial and real estate markets.

References

1. Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N., & Vella, S. (2009). Economic vulnerability and resilience: Concepts and measurements. *Oxford Development Studies*, 37(3), 229–247. <https://doi.org/10.1080/13600810903089893>
2. Cordina, G. (2007). Economic resilience and market efficiency in small states. *Occasional Papers on Islands and Small States*, 1, 1-14.
3. Cariolle, J., Goujon, M., & Guillaumont, P. (2015). Has structural economic vulnerability decreased in least developed countries? Lessons drawn from retrospective indices. *The Journal of Development Studies*, 52(5), 591–606. <https://doi.org/10.1080/00220388.2015.1098631>
4. Guillaumont, P. (2009). An economic vulnerability index: Its design and use for international development policy. *Oxford Development Studies*, 37(3), 193–228. <https://doi.org/10.1080/13600810903089901>
5. Béné, C. (2009). Are fishers poor or vulnerable? Assessing economic vulnerability in small-scale fishing communities. *The Journal of Development Studies*, 45(6), 911–933. <https://doi.org/10.1080/00220380902807395>
6. Whelan, C. T., & Maître, B. (2014). The Great Recession and the changing distribution of economic vulnerability by social class: The Irish case. *Journal of European Social Policy*, 24(5), 470–485. <https://doi.org/10.1177/0958928714545444>
7. Wang, C. (2013). Reconsidering the economic vulnerability index of the United Nations. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 34(4), 553–568. <https://doi.org/10.1080/02255189.2013.814566>
8. Altimari, A., Balzano, S., & Zezza, G. (2019). Measuring economic vulnerability: A structural equation modeling approach. *Y Statistical learning of complex data* (c. 95–102). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21140-0_10
9. Blancard, S., Bonnet, M., & Hoarau, J.-F. (2020). The influence of agriculture on the structural economic vulnerability of small island spaces: Assessment using DEA based composite indicators. *Applied Economics*, 53(1), 79–97. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1795071>
10. Meinen, P., Serafini, R., & Papagalli, O. (2021). Regional economic impact of covid-19: the role of sectoral structure and trade linkages. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3797148>
11. Akter, S. and Grafton, R. Q. (2021). Do fires discriminate? socio-economic disadvantage, wildfire hazard exposure and the australian 2019–20 ‘black summer’ fires. *Climatic Change*, 165(3-4). <https://doi.org/10.1007/s10584-021-03064-6>
12. Ünlü, D., Yurtsever, E., Artan, T., & Irmak, H. S. (2022). An examination of conditions exposing older adults to economic abuse: logistic regression analysis. *Journal of Applied Gerontology*, 41(12), 2480-2489. <https://doi.org/10.1177/07334648221116159>
13. Liu, B. (2022). Research on the economic resilience of chinese cities and analysis of its influencing factors - based on the perspective of china's three major urban agglomerations. *Academic Journal of Business & Management*, 4(18). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2022.041803>



14. Gnangnon, S. K. (2023). Export product concentration and poverty volatility in developing countries. *The International Trade Journal*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/08853908.2023.2192016>
15. Bussière, M., & Mulder, C. (1999). Political instability and economic vulnerability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.727423>
16. Briguglio, L. P. (2016). Exposure to external shocks and economic resilience of countries: Evidence from global indicators. *Journal of Economic Studies*, 43(6), 1057–1078. <https://doi.org/10.1108/jes-12-2014-0203>
17. *World development indicators* (2024) DataBank | The World Bank. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (last accessed: 06.11.2024)

<i>Отримано:</i>	06.11.2024	<i>Beérkezett:</i>	2024.11.06	<i>Received:</i>	06.11.2024
<i>Прийнято до друку:</i>	14.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.14	<i>Accepted:</i>	14.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-254-266
УДК 65.018:640.43 (075)

Наталія СУШКО

к.і.н., доцент,
проректор з навчально-організаційної роботи
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, України
ORCID ID: [0000-0003-2201-0755](https://orcid.org/0000-0003-2201-0755)
e-mail: nataliasusko6@gmail.com

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Анотація. Готельно-ресторанне господарство виконує важливу функцію у світовій економіці, надаючи послуги, які вимагають найвищих стандартів якості. Управління якістю передбачає комплексне поєднання високого рівня обслуговування, ефективності роботи та дотримання нормативних стандартів. У статті досліджено фундаментальні принципи, проблеми управління якістю в готельно-ресторанному господарстві, наголошено на важливості надання послуг, орієнтованих на клієнта, навчання персоналу та впровадження технологічних досягнень. Одним з основних компонент управління якістю є впровадження стандартизованих сертифікатів якості. Ці інструменти допомагають компаніям підтримувати узгодженість у наданні послуг, мінімізувати ризики та покращити загальний досвід обслуговування клієнтів. Крім того, навчання та мотивація співробітників відіграють важливу роль у забезпеченні якості обслуговування. Добре навчений персонал може ефективно задовольняти потреби клієнтів, вирішувати скарги та сприяти позитивній репутації закладу.

Здатність збирати, аналізувати та впроваджувати зміни на основі відгуків клієнтів є ключовим фактором збереження конкурентних переваг. У сучасну цифрову епоху онлайн-огляди та рейтинги значно впливають на рішення споживачів, роблячи управління якістю стратегічним пріоритетом для гостинного бізнесу. Технологічні інновації, такі як штучний інтелект, автоматизація та розумні системи обслуговування, зробили революцію в управлінні якістю в готельно-ресторанному господарстві. Чат-боти на основі штучного інтелекту, автоматизовані системи бронювання та аналітика даних дозволяють компаніям персоналізувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати роботу та підвищити ефективність обслуговування.

Проте, незважаючи на технологічний прогрес, такі проблеми, як плинність кадрів, культурні відмінності та дотримання нормативних вимог, продовжують впливати на управління якістю галузі. Автором запропоновано етапи розробки та реалізації стратегії управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. Адже успішна стратегія передбачає збалансування технологічної інтеграції з наданням послуг, орієнтованих на клієнта, гарантуючи, що підприємства гостинності не лише відповідають галузевим стандартам, але й перевищують очікування клієнтів. Отже, ефективне управління якістю є динамічним і безперервним процесом, який вимагає стратегічного планування, залучення працівників і адаптації до мінливих уподобань клієнтів. Майбутнє управління якістю в господарстві буде сформовано цифровою трансформацією, практиками сталого розвитку та більшою увагою до персоналізованих послуг.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: готельно-ресторанне господарство, послуга, якість, управління якістю, стандарти якості, цифровізація.

JEL Classification: L15, L23, M12

Absztrakt. A szálloda- és vendéglátóipar fontos szerepet játszik a világgazdaságban, mivel olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek a legmagasabb minőségi követelményeknek kell megfelelniük. A minőségirányítás magában foglalja a magas szintű kiszolgálás, a hatékony működés és a szabványok betartásának komplex kombinációját. A cikk alapvető elveket és a minőségirányítás problémáit vizsgálja a szálloda- és vendéglátóiparban, hangsúlyozva az ügyfélközpontú szolgáltatások fontosságát, a személyzet képzését és a technológiai fejlesztések bevezetését. A minőségirányítás egyik alapvető eleme a szabványosított minőségi tanúsítványok bevezetése. Ezek az eszközök segítenek a vállalatoknak fenntartani a szolgáltatások egységességét, minimalizálni a kockázatokat és javítani az ügyfélményt. Ezenkívül az alkalmazottak képzése és motiválása kulcsszerepet játszik a szolgáltatás minőségének biztosításában. A jól képzett személyzet hatékonyan tudja kielégíteni az ügyfelek igényeit, kezelni a panaszokat és hozzájárulni a létesítmény pozitív hírnevéhez.

Az ügyfél-visszajelzések gyűjtésének, elemzésének és a változtatások bevezetésének képessége kulcsfontosságú tényező a versenyelőny megőrzésében. A digitális korban az online vélemények és értékelések jelentős hatást gyakorolnak a fogyasztói döntésekre, így a minőségirányítás stratégiai prioritássá válik a vendéglátóipar számára. A technológiai innovációk, mint például a mesterséges intelligencia, az automatizáció és az intelligens ügyfélszolgálati rendszerek, forradalmasították a minőségirányítást a szálloda- és vendéglátóiparban. A mesterséges intelligencia alapú chatbotok, az automatizált foglalási rendszerek és az adatelemzés lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy személyre szabják az ügyfélkapcsolatokat, optimalizálják a működést és növeljék a szolgáltatás hatékonyságát.

Mindazonáltal a technológiai fejlődés ellenére olyan kihívások, mint a munkaerő-fluktuáció, a kulturális különbségek és a szabályozási követelmények betartása továbbra is befolyásolják az iparág minőségirányítását. A szerző javaslatot tesz a szálloda- és vendéglátóiparban alkalmazható szolgáltatásminőség-menedzsment stratégia kidolgozására és megvalósítására. A sikeres stratégia kiegyensúlyozza a technológiai integrációt az ügyfélközpontú szolgáltatások nyújtásával, biztosítva, hogy a vendéglátóipari vállalkozások ne csak megfeleljenek az iparági szabványoknak, hanem meghaladják az ügyfelek elvárásait is. Ezért a hatékony minőségirányítás egy dinamikus és folyamatos folyamat, amely stratégiai tervezést, munkavállalói elkötelezettséget és az ügyféligények változásához való alkalmazkodást igényel. A vendéglátásban a minőségirányítás jövőjét a digitális átalakulás, a fenntarthatósági gyakorlatok és a személyre szabott szolgáltatások iránti fokozott figyelem alakítja majd.

Kulcsszavak: szálloda- és vendéglátóipar, szolgáltatás, minőség, minőségirányítás, minőségi szabványok, digitalizáció.

Abstract. The hotel and restaurant industry plays a crucial role in the global economy, providing services that require the highest standards of quality to ensure customer satisfaction and business success. Quality management in this sector involves a complex combination of service excellence, operational efficiency, and compliance with regulatory standards. This article explores the fundamental principles, challenges, and best practices of quality management in hotel and restaurant businesses, emphasizing the importance of customer-oriented service delivery, staff training, and technological advancements. One of the primary components of quality management is the implementation of standardized procedures. These frameworks help businesses maintain consistency in service provision, minimize risks, and enhance overall customer experience. Additionally, employee training and motivation play a significant role in ensuring service excellence. Well-trained staff can effectively handle customer needs, resolve complaints, and contribute to a positive brand reputation.

Another essential aspect is customer feedback and continuous improvement. The ability to collect, analyze, and implement changes based on customer reviews is a key factor in maintaining competitive

advantage. In today's digital era, online reviews and ratings significantly influence consumer decisions, making quality management a strategic priority for hospitality businesses. Technological innovations, such as artificial intelligence, automation, and smart service systems, have revolutionized quality management in the hotel and restaurant industry. AI-driven chatbots, automated reservation systems, and data analytics enable businesses to personalize customer experiences, streamline operations, and enhance service efficiency.

However, despite technological advancements, challenges such as staff turnover, cultural differences, and regulatory compliance continue to impact quality management. A successful strategy involves balancing technological integration with human-centered service delivery, ensuring that hospitality businesses not only meet industry standards but also exceed customer expectations. The author proposed the stages of development and implementation of the service quality management strategy in the hotel and restaurant industry. This article concludes that effective quality management is a dynamic and continuous process that requires strategic planning, employee engagement, and adaptation to evolving customer preferences. The future of quality management in the hotel and restaurant industry will be shaped by digital transformation, sustainability practices, and a greater focus on personalized services.

Keywords: hotel and restaurant industry, service, quality, quality management, quality standards, digitalization.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку технологій, усе більш актуальним постає питання підвищення ефективності надання послуг у готельно-ресторанній галузі. Демографічні зміни, цифровізація, технологічний прогрес і глобалізація, а також зростаючі вимоги клієнтів, створюють серйозні виклики для бізнесу. Варто зазначити, що підприємства готельно-ресторанної сфери стали одними з найбільш постраждалих під час пандемії коронавірусу. Обмеження подорожей, карантин і закриття громадських місць вплинули на заклади харчування та проживання. Сьогодні, у світі, галузь починає потроху відроджуватись. Так, за даними Звіту про світовий ринок гостинності у 2024 році, індустрія гостинності зазнала надзвичайного зростання з 4390,59 млрд \$ США у 2022 році до 4699,57 млрд \$ США у 2023 році, досягнувши середньорічного темпу зростання майже 7,0% [1]. Ситуація на українському ринку є кардинально іншою. Наслідки ковідних обмежень призвели до значного скорочення бізнесу, а розгортання повномасштабної війни додало втрат у готельно-ресторанному господарстві. Додатковою проблемою галузі є податкове навантаження, яке змушує збільшувати вартість послуг або припиняти діяльність. Разом з тим, у галузі існує значна конкуренція, яка вимагає впровадження нових сучасних інструментів обслуговування клієнтів та підвищення якості послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ураховуючи вагоме значення готельно-ресторанного господарства для економічного розвитку країн, вітчизняні та зарубіжні вчені постійно здійснюють дослідження тенденцій розвитку галузі, приділяючи значну увагу питанням управління якістю послуг у сучасних умовах господарювання, серед них: Постова В.[2], Круковська О.[4], Володько О., Рогова Н., Куш Л., Дудник С.[2], Давидова О., Сисоева С.[3], Одолько В.[6], Стойко І., Шерстюк Р.[8], Мазур В.[5] та інші.



Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень, серед фахівців й до тепер не існує єдності щодо розуміння якості послуги у готельно-ресторанному господарстві та механізмів управління ними. Так, Т. Капікі вважає, що «якість в індустрії гостинності визначається, як послідовне постачання продуктів і обслуговування гостей відповідно до очікуваних стандартів»[9]. Проте, на думку М. Аль Абаббнех «якість – це те, що клієнт отримує і за що готовий платити» [10]. ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» визначає «якість», як здатність задовольняти замовників, а також є передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони [11].

О. Давидова та С. Сисоєва під якістю розуміють особливість послуги, яка викликає в споживача почуття задоволеності, відсутність того чи іншого недоліку, що посилює задоволеність [3]. О. Круковська зазначає, що «якість послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу має виправдовувати очікування клієнта, які, своєю чергою, також неоднорідні залежно від того, що саме для клієнта в цій послугі є першочерговим» [4]. В. Шевчук підкреслює, що якість послуг, у готельно-ресторанному господарстві, залежить від того, наскільки послуга відповідає стандартизованим вимогам і одночасно задовольняє індивідуальні потреби споживачів [12]. Якість послуг у готельно-ресторанному господарстві визначається через «відповідність рівня наданих послуг очікуванням і вимогам клієнтів» визначають В. Гудкова та Л. Лавриненка [13]. Отже, науковці вважають, що якість послуг є складним, багатовимірним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності підприємств і взаємодії з клієнтами. Покращення якості послуг є основою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значний добуток учених у вивченні якості послуг у готельно-ресторанному господарстві, механізми управління якістю залишаються до кінця не вивченими. Так, через обмеженість у технологічному оснащенні або через недосконалість управлінських процесів, у закладах відсутня гнучкість у наданні індивідуальних послуг клієнтам. Проблемними питаннями є підтримка стабільної якості послуг, особливо в умовах сезонних коливань попиту та уніфікації стандартів обслуговування в усіх підрозділах. Розв'язання зазначених проблем потребує комплексного підходу, інтеграції сучасних технологій, професійної підготовки персоналу та розробки стратегії сталого розвитку готельно-ресторанного господарства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відповідно до здійсненого аналізу наявних досліджень та виявлених невирішених питань, метою статті є оцінка принципів управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві та обґрунтування ефективних механізмів управління якістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні послугами підприємств готельно-ресторанної сфери користується майже 60% жителів планети [14]. Кількість користувачів послугами постійно збільшується разом із вимогами до їхнього надання та отримання. Наслідки пандемії, розвиток технологій сформували нові вимоги до бізнесу створюючи значну конкуренцію.

Сьогодні вже не достатньо запропонувати смачну їжу чи просторий номер. Клієнти вимагають персоналізацію послуги. З метою залучення та утримання клієнтів готелі та ресторани розширюють послуги, надають супутні послуги та впроваджують різноманітні технологічні новинки, які зацікавляють клієнтів. У цих реаліях важливим залишається не лише якість послуг, але й ефективні механізми управління ними.

Готельно-ресторанне господарство України переживає не легкі часи. У перші місяці 2022 року закрилось майже 7000 закладів, у той час, як, за майже три роки, відкрилось лише 2000 нових, які переважно сконцентровані у західних регіонах. Міграція та мобілізація призвели до відтоку, як робочої сили, так і відвідувачів. За даними «Аналіз ринку HoReCa в Україні у 2021-2024 рр.» У 2023 році в сегменті HoReCa було відмічено зменшення кількості закладів на 12,9% у порівнянні з 2021 р., у той час, як чисельність населення України, за той самий період, знизилася на 24%. Тобто, наразі, на ринку спостерігається боротьба серед закладів за потенційного клієнта та витіснення конкурентів шляхом використання низки нововведень [14].

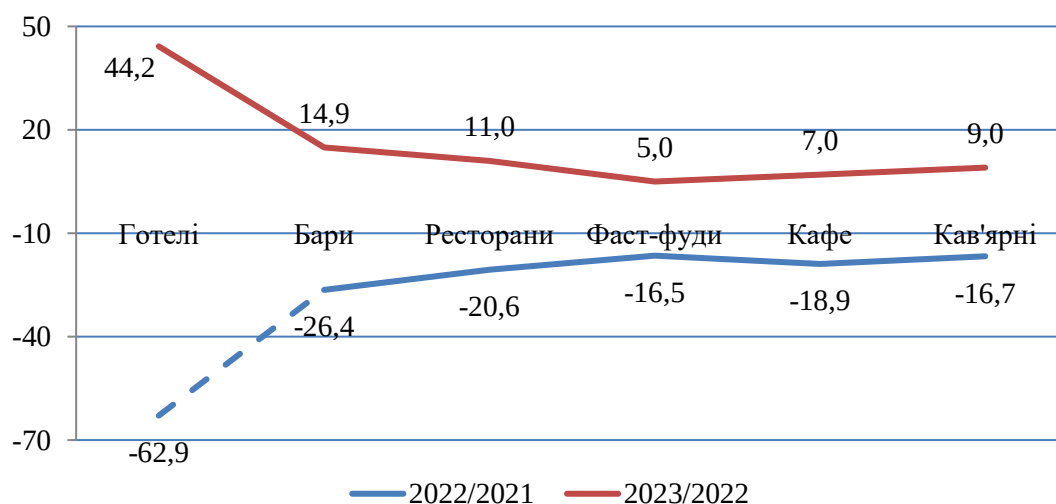


Рис. 1. Зміни відвідуваності закладів у 2022-2023 рр.

* побудовано автором за джерелом [14]

Посилення конкуренції, необхідна економія коштів, раціоналізація, зростаюча уніфікованість пропозицій або зміни в поведінці гостей є явищами, які все більше ставлять якість в індустрії гостинності, як і в інших галузях, у центр управління [15]. Управління якістю є одним з основних завдань менеджменту і, в основному, стосується всіх заходів, які включають планування, контролю, моніторинг та покращення якості послуг.

В. Мазур зазначає: «управління якістю послуг є одним із ключових аспектів успішної діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, має велике значення для економіки, туризму, підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів» [5]. Управління якістю готельно-ресторанних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів,



об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього [8].

Разом з тим, важливим аспектом управління якістю є забезпечення її якості, яка поєднує процеси та дії, необхідні для забезпечення того, щоб продукти та послуги відповідали встановленим стандартам якості. Забезпечення якості включає низку критичних компонентів і стандартів, які можна розділити на функціональні та технічні.

Функціональна якість стосується того, як надаються послуги, зосереджуючись на поведінці, ставленні та умінні міжособистісного спілкування персоналу (ввічливість, чуйність і емпатія). Технічна якість, з іншого боку, стосується матеріальних аспектів надання послуг, включаючи фізичні засоби, обладнання та операційні процеси (чистота в номерах, якість їжі та ефективність процедури реєстрації).

На думку Дж. Парка та Е.Чона, послуга у готельно-ресторанному господарстві є нематеріальною, й відповідно, оцінити та визначити «рекомендований рівень» майже неможливо [16]. Зазвичай, контроль якості послуг здійснюється через моніторинг поведінки персоналу та задоволення клієнта. [17]. У світі існує значна кількість інструментів управління якістю у готельно-ресторанному господарстві. Так, у 2007 році Європейська асоціація готелів [18], ресторанів і кафе виступила з ініціативою зробити системи управління якістю більш порівнянними на європейському рівні. Система «Європейська якість гостинності (ENQ)» тепер служить еталонною моделлю для національних і регіональних систем якості, які спрямовані на забезпечення та покращення якості послуг у готельній індустрії та сфері громадського харчування.

Разом з тим, існує значна кількість міжнародних стандартів індустрії гостинності. Так, система менеджменту якості регулюється ISO 9001, ISO 22000 – стандарти безпеки харчових продуктів, для захисту приватної інформації, як-от дані співробітників і клієнтів застосовується ISO 27001 [19;20].

Отже, управління якістю в готельно-ресторанному господарстві має вирішальне значення для забезпечення високого рівня обслуговування та максимального задоволення клієнтів (рис. 2).

Наведені інструменти управління якістю допомагають власникам бізнесу підтримувати високий рівень якості, підвищувати задоволення гостей та прибутковість. Проте, готелі та ресторани стикаються з безліччю перешкод, які впливають на якість послуг. Як раніше зазначалось, українська індустрія гостинності стикнулася зі значним браком персоналу через міграцію та мобілізаційні процеси. Проте, присутні й інші причини – недостатня кваліфікація працівників та низька мотивація з боку власників. Що у результаті призводить до несвоєчасного виконання замовлень, недостатньої комунікації з гостями та, як результат, – незадоволеність клієнтів, скарги тощо.

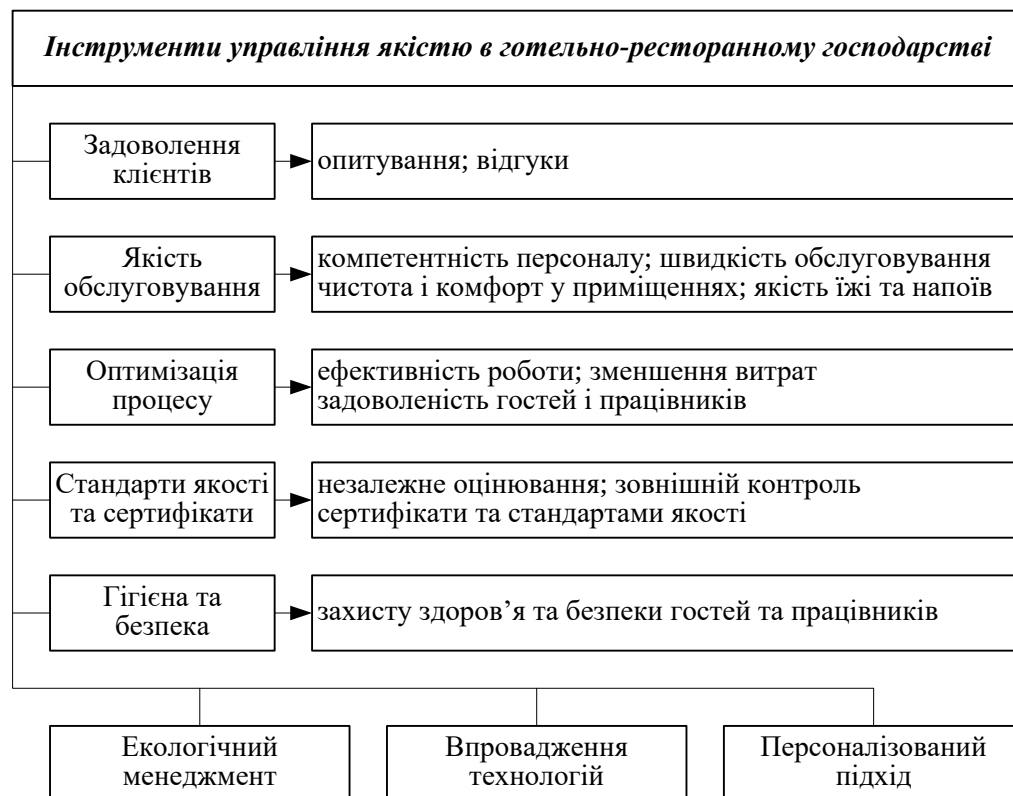


Рис. 2. Інструменти управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

* розроблено автором

Ще одним недоліком сучасної системи управління якістю у готельно-ресторанному господарстві є небажання управителів розвиватись та адаптуватися до сучасних викликів та запитів ринку. Так, застарілі методи управління призводять до зниження конкурентоздатності та іміджу компанії. Управлінська діяльність у готельному бізнесі, як найголовніша функція сфери гостинності, повинна забезпечувати постійне, стабільне, конкурентне функціонування та розвиток системи управління на ринку готельних послуг, із урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [21].

Поряд з переліченими проблемами, як було зазначено вище, дослідники виокремлюють й питання здійснення контролю якості послуг у готельно-ресторанному господарстві. Контроль якості та відповідність є надзвичайно важливими в індустрії гостинності, адже гігієна харчування та стандарти обслуговування клієнтів ретельно контролюються регуляторними органами. Традиційні методи управління, цими стандартами, є доволі трудомісткими та вимагають значного часу. Але в умовах цифровізації суспільства індустрія гостинності встановлює нові стандарти ефективності та відповідності. Усе більшої актуальності набирає цифрове управління якістю. Компанії, які впроваджують цифрові рішення на ранній стадії, можуть не тільки підвищити свою ефективність, але й стабільно покращити задоволеність своїх відвідувачів.



Водночас дотримання законодавчих вимог полегшується, а компанія готова до майбутнього [22].

Завдяки цифровізації готелі та ресторани можуть не лише заощадити час і гроші, але й запропонувати своїм відвідувачам вищий рівень безпеки та обслуговування. Разом з тим, відмова від паперової документації захищає навколишнє середовище та знижує експлуатаційні витрати. Відтак, майбутнє належить компаніям, які поєднують інновації та традиції.

Так, «цифрова документація» дозволяє формувати та зберігати документи на електронних носіях, а використання спеціального програмного забезпечення сприяє аналітичному дослідженню результатів діяльності компанії та побудові прогнозних показників. Відповідний підхід дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження та оптимізувати управлінський процес. Ще одним інструментом є сповіщення в режимі реального часу – працівникам активно нагадують про невиконані завдання або необхідні перевірки. Також, цифрові інструменти, які спрощують шаблонні завдання, зменшують навантаження на працівників і дозволяють їм більше зосередитися на своїх основних завданнях, що призводить до підвищення задоволення роботою. Для компаній із кількома локаціями необхідними є централізовані системи управління якістю, які дозволяють відстежувати та контролювати всі процеси на різних локаціях.

Сьогодні цифрові рішення пропонують широкий спектр можливих застосунків, які спеціально адаптовані до потреб готельного господарства та індустрії громадського харчування.

Відтак, сучасні стратегії та підходи управління якістю мають ґрунтуватись на дослідженні передового досвіду та довгостроковому прогнозуванні та моделюванні. Ефективна стратегія управління якістю дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити репутацію закладу та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Використовуючи основні принципи управління якістю у готельно-ресторанному господарстві (орієнтація на клієнта, безперервне вдосконалення, залучення персоналу, системний підхід, прозоре управління) розробка стратегії має відбуватись за етапами наведеними на рис. 3.

Отже, на першому етапі формулюються основні принципи, які визначають якість послуг і продуктів компанії гостинності. Також встановлюються нормативні документи та стандарти, визначаються коротко- та довгострокові цілі щодо покращення якості, які поєднують показники задоволеності клієнтів, ефективності роботи персоналу та фінансові результати.

На другому етапі формується система контролю якості, яка передбачає регулярне проведення внутрішніх перевірок якості обслуговування, приготування їжі, чистоти та дотримання санітарних норм. Упроваджується система моніторингу ключових показників якості з метою оперативного реагування на можливі відхилення. Також відбувається збір відгуків (опитування, онлайн-рецензії, соціальні мережі) для аналізу сприйняття клієнтів. Третім етапом, побудови стратегії управління якістю, є управління персоналом, яке поєднує організацію регулярних тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників з акцентом на стандарти якості, етику обслуговування та управління стресовими

ситуаціями. Розробляються системи мотивації (бонуси, премії, кар'єрне зростання) для стимулювання високих стандартів роботи та створюється відкрита система зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом для обговорення проблем та їх розв'язання.



Рис. 3. Етапи формування та реалізації стратегії управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

** розроблено автором*

Упровадження CRM-систем, електронних систем бронювання та управління замовленнями для підвищення ефективності відбувається на четвертому етапі поруч з впровадженням спеціалізованих програм для збору та аналізу даних про якість послуг, що дозволять оперативно реагувати на відхилення. Постійний моніторинг ринку технологій та їх адаптація до потреб бізнесу дозволять підвищити конкурентоспроможності компанії на ринку послуг гостинності.

Регулярний аналіз внутрішніх процесів та зовнішнього ринку з метою виявлення слабких місць і впровадження коригувальних дій, організація семінарів, вебінарів та обміну досвідом між працівниками для пошуку нових ідей та рішень, сприяння креативному мисленню серед співробітників для постійного впровадження нововведень відбувається на п'ятому етапі реалізації стратегії.



Завершальним етапом є співпраця з тими постачальниками, які відповідають встановленим стандартам якості та етичним нормам, впровадження практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу та взаємодія з органами контролю для забезпечення відповідності законодавчим вимогам і стандартам галузі.

Отже, запропоновані етапи розробки та реалізації стратегії управління якістю у готельно-ресторанному господарстві сприятимуть підвищенню якості послуг, підвищать задоволеність клієнтів та дозволять зміцнити позиції на ринку готельно-ресторанного господарства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Готельно-ресторанне господарство є висококонкурентним ринком, де управління якістю відіграє вирішальну роль для бізнесу. Високий рівень сервісу, безпека продуктів харчування та задоволеність клієнтів визначають конкурентні переваги закладів. Дотримання міжнародних систем управління якістю, дозволяє забезпечити відповідність закладів сучасним вимогам та гарантувати безпеку і якість послуг. Автоматизація процесів, цифровізація замовлень та впровадження CRM-систем допомагають підвищити якість обслуговування, персоналізувати підхід до клієнтів і зменшити вплив людського фактора на можливі помилки. Регулярне навчання, тренінги та мотиваційні програми дозволяють підвищити рівень обслуговування та сформувати корпоративну культуру у колективі, орієнтовану на якість.

Відгуки клієнтів, соціальні мережі та онлайн-рейтинг відіграють ключову роль у формуванні іміджу готельно-ресторанного бізнесу. Постійний моніторинг споживчої поведінки та коригування стандартів якості, відповідно до очікувань гостей, є необхідною умовою успішної діяльності.

Впровадження штучного інтелекту, чат-ботів, мобільних додатків та інших цифрових рішень дозволяють покращити взаємодію з клієнтами та підвищити якість сервісу. Аналіз можливостей інтеграції міжнародних стандартів якості, з урахуванням національної специфіки, законодавчих вимог та культурних особливостей регіональних ринків, дозволять адаптуватись до світових стандартів.

Отже, управління якістю відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності готелів та ресторанів. Впровадження систем управління якістю, як то розробка та реалізація стратегій, гарантують, що клієнти отримують якісні послуги, включаючи обслуговування клієнтів, доставку продукції, технічне обслуговування об'єктів і навчання співробітників.

Перспективи подальшого дослідження. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на використанні штучного інтелекту для оцінки рівня задоволеності клієнтів та розробки алгоритмів для адаптивного обслуговування гостей. Розробка нових показників якості, заснованих на поведінкових аспектах споживачів дозволить адаптувати бізнес до вимог сьогодення. Вагомого значення, має також подальше дослідження емоційного інтелекту персоналу та методи його мотивації, адже саме персонал є основою забезпечення високих стандартів якості

відвідувачів. Такий підхід дозволить не лише покращити якість обслуговування, а й підвищити ефективність бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Hospitality Global Market Report 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/hospitality> (дата звернення: 10.02.2025)
2. Володько О.В., Рогова Н.В., Куш Л.І., Дудник С.О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*, 2023. №26. С.42-45.
3. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. №12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>.
4. Круковськ, О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. (56) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>.
5. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1-2. С. 66-74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>.
6. Одолюк В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2022. 4(81). С.112-122. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-112-122>.
7. Постова В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, 2022. (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49>.
8. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (22). С. 66–78.
9. Kapiki Tania. The importance of quality in tourism and hospitality. URL: https://www.researchgate.net/profile/Soultana-Kapiki/publication/290168895_The_importance_of_quality/links/56950fdd08ae425c68981683/The-importance-of-quality.pdf (дата звернення: 01.03.2025)
10. Al-Ababneh M. Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, 2017, 6:1. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000e133>.
11. ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?Id_doc=64030 (дата звернення: 10.02.2025)
12. Шевчук В.А. Теорія та практика управління якістю послуг. К.: Лібра Терра, 2014. 155 с.
13. Гудков В.І., Лавриненко Л.В. Менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 207 с.
14. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (дата звернення: 10.02.2025)
15. Henschel, U. Karla, Gruner, Axel and von Freyberg, Burkhard. 5. Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie. *Hotelmanagement*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2018. pp. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110524079-005>
16. Park, J., Jeong, E.(2019) Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11: 3665.
17. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T., Velychko, O. (2023) Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Economic Affairs*. 68(03). pp. 1653-1664.
18. Європейська асоціація готелів. URL: <https://www.hotelier.de/> (дата звернення: 01.03.2025)
19. Hospitality industry standards. URL: <https://www.nqa.com/en-gb/certification/sectors/hospitality> (дата звернення: 20.02.2025)
20. Hotel Rating: Energy Financial Group. URL: <https://www.hotelrating.gr/en/the-company> (дата звернення: 20.02.2025)



21. Sukach, O., Kozlovska, S., Sushko, N. (2021) Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168-176. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176>
22. Hofmann L. Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation, 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagement-hotellerie-gastronomie> (дата звернення: 20.02.2025)

References

1. Hospitality Global Market Report 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/hospitality> [in English]
2. Volod'ko, O.V., Rohova, N.V., Kushch, L.I., Dudnyk, S.O. (2023) Hotel'no-restorannyy biznes u voyennyy chas: potochnyy stan ta hlobal'ni tendentsiyi. *Hraal' nauky*, №26, S.42-45. [Hotel and restaurant business in wartime: current state and global trends] [in Ukrainian]
3. Davydova, O. YU., Sysoyeva, S. I. (2022) Kontseptual'ni napryamy zabezpechennya i pidvyshchennya yakosti posluh pidpryyemstv hotel'no-restorannoho hospodarstva. *Internauka. Seriya: «Ekonomichni nauky»*. №12. [Conceptual directions of ensuring and improving the quality of services of hotel and restaurant enterprises] [in Ukrainian]
4. Krukovs'k, O. (2023) Otsinka yakosti produktsiyi ta posluh hotel'no-restorannoho biznesu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 56. [Evaluation of the quality of products and services of the hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
5. Mazur, V. (2023) Upravlinnya yakistyu posluh pidpryyemstv hotel'no-restorannoyi sfery. *Ekonomichnyy dyskurs*. Vyp. 1-2, S. 66-74. [Management of the quality of services of enterprises in the hotel and restaurant sphere] [in Ukrainian]
6. Odol'ko, V. (2022) Teoretychni osnovy servisu na pidpryyemstvi hotel'no-restorannoyi spravy. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*, 4(81), S.112-122. [Theoretical basics of service at a hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
7. Postova, V. (2022) Yakist' produktsiyi ta posluh yak ob'ekt upravlinnya na pidpryyemstvakh restorannoho hospodarstva. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 41. [The quality of products and services as an object of management at enterprises of the restaurant industry] [in Ukrainian]
8. Stoyko, I., Sherstyuk, R. (2020) 14 pryntsyipiv Vil'hel'ma Edvardsa Deminha dlya upravlinnya yakistyu hotel'no-restorannykh posluh. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. Vyp. 1 (22), S. 66–78. [14 principles of Wilhelm Edwards Deming for managing the quality of hotel and restaurant services] [in Ukrainian]
9. Kapiki, T. The importance of quality in tourism and hospitality URL: https://www.researchgate.net/profile/Soultana-Kapiki/publication/290168895_The_importance_of_quality/links/56950fdd08ae425c68981683/The-importance-of-quality.pdf [in English]
10. Al-Ababneh, M. (2017) Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, 6:1. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000e133>. [in English]
11. ISO 9000:2015 «Systemy upravlinnya yakistyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?Id_doc=64030 [ISO 9000:2015 "Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms"] [in Ukrainian]
12. Shevchuk, V.A. (2014) Teoriya ta praktyka upravlinnya yakistyu posluh. K.: Libra Terra, 155 s. [Theory and practice of service quality management] [in Ukrainian]
13. Hudkov, V.I., Lavrynenko, L.V. (2010) Menedzhment u hotel'no-restorannomu biznesi. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 207 s. [Management in the hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
14. Analiz rynku HoReCa v Ukrayini. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>. [Analysis of the HoReCa market in Ukraine] [in Ukrainian]
15. Henschel, U. Karla, Gruner, Axel and von Freyberg, Burkhard. (2018) 5. Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie. *Hotelmanagement*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, pp. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110524079-005>. [in English]



16. Park, J. and Jeong, E. (2019) Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11: 3665. [in English]
17. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T. And Velychko, O. (2023) Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Econ. Aff.*, 68(03), 1653-1664. [in English]
18. Yevropeys'ka asotsiatsiya hoteliv. URL: <https://www.hotelier.de/> [European Hotel Association] [in Ukrainian]
19. Hospitality industry standards. URL: <https://www.nqa.com/en-gb/certification/sectors/hospitality>. [in English]
20. Hotel Rating: Energy Financial Group. URL: <https://www.hotelrating.gr/en/the-company>. [in English]
21. Sukach, O., Kozlovska, S., & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168-176. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176>[in English]
22. Hofmann, L. (2024). Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation, 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagement-hotellerie-gastronomie>. [in English]

<i>Отримано:</i>	14.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.14	<i>Received:</i>	14.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	24.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.24	<i>Accepted:</i>	24.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-267-279
УДК 338.1

Ганна ТЕЛЬНОВА

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки
ДУ «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID ID: [0000-0002-5724-7229](https://orcid.org/0000-0002-5724-7229)
Scopus Author ID: [57218552582](https://orcid.org/57218552582)

Ірина ЮСЮК

здобувач світи
ДУ «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна
ORCID ID: [0009-0001-0912-6465](https://orcid.org/0009-0001-0912-6465)
e-mail: 6973144@stud.kai.edu.ua
(Corresponding author)

ЕКОНОМІКА ЩАСТЯ КРАЇН СВІТУ: ДЕСКРИПТИВНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. У роботі досліджується індекс щастя як комплексний показник добробуту населення у різних країнах. Метою статті є дослідження соціально-економічних факторів, що впливають на формування щасливої нації в сучасному світі. Розглянуто ключові складові індексу, такі як суб'єктивне благополуччя, економічний розвиток, соціальна підтримка, тривалість здорового життя, свобода вибору, щедрість та сприйняття корупції. Кластерний аналіз даних за 2005–2023 роки виокремив шість головних кластерів країн, кожен з яких характеризується унікальними факторами, що впливають на рівень щастя. У дослідженні також застосовано порівняльний та статистичний аналіз для оцінки залежностей між ключовими змінними, що визначають добробут, такими як ВВП на душу населення, рівень соціальної підтримки та тривалість життя. Виявлено тісний взаємозв'язок між економічними показниками та суб'єктивним рівнем щастя, а також підкреслено важливість соціальної взаємодії, рівня довіри в суспільстві та сприйняття справедливості.

Результати дослідження індексу щастя демонструють, що добробут населення є багатогранним явищем, яке залежить від взаємодії економічних, соціальних, екологічних та емоційних чинників. Аналіз показав, що економічний розвиток є важливим, але не єдиним чинником формування щастя. Соціальна підтримка, свобода вибору, прозорість урядових структур та емоційний стан населення мають не менш важливе значення. Водночас, суб'єктивність оцінок та культурні відмінності у сприйнятті щастя створюють певні виклики для уніфікованого підходу до оцінки добробуту. Застосування кластерного аналізу дозволило ідентифікувати не лише глобальні тенденції, але й регіональні особливості. Ці особливості потребують врахування при формуванні міжнародних стратегій. Підвищення рівня щастя населення вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, культурні та психологічні аспекти. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

національних і міжнародних стратегій, спрямованих на підвищення якості життя та гармонізацію суспільних відносин у глобальному масштабі.

Ключові слова: добробут; економічний розвиток; індекс; кластерний аналіз; корупція; тривалість життя; щастя; щедрість.

JEL Classification: D63, I3, O1

Absztrakt. A tanulmány a boldogságindexet a különböző országok lakosságának jólétének átfogó mutatójaként vizsgálja. A cikk célja, hogy tanulmányozza azokat a társadalmi-gazdasági tényezőket, amelyek befolyásolják a boldog nemzet kialakulását a modern világban. Az index olyan kulcselemeit veszik figyelembe, mint a szubjektív jólét, a gazdasági fejlődés, a társadalmi támogatottság, a várható egészséges élettartam, a választás szabadsága, a nagylelkűség és a korrupció észlelése. A 2005–2023 közötti időszakra vonatkozó adatok klaszterelemzése hat fő országcsoportot azonosított, amelyek mindegyikét egyedi, boldogságszintet befolyásoló tényezők jellemezték. A tanulmány összehasonlító és statisztikai elemzéssel is felmérte a jóllétet meghatározó kulcsváltozók, például az egy főre jutó GDP, a társadalmi támogatottság szintje és a várható élettartam közötti összefüggéseket. A gazdasági mutatók és a boldogság szubjektív szintjei között szoros összefüggést azonosítottak, és hangsúlyozták a társadalmi interakció fontosságát, a társadalomba vetett bizalom szintjét és az igazságosság megítélését.

A boldogságindex vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a lakosság jólléte sokrétű jelenség, amely gazdasági, társadalmi, környezeti és érzelmi tényezők kölcsönhatásától függ. Az elemzés kimutatta, hogy a gazdasági fejlődés fontos, de nem az egyetlen tényező a boldogság formálásában. A társadalmi támogatottság, a választás szabadsága, a kormányzati struktúrák átláthatósága és a lakosság érzelmi állapota egyaránt fontos. Ugyanakkor az értékelések szubjektivitása és a boldogság észlelésének kulturális különbségei bizonyos kihívásokat jelentenek a jólét felmérésének egységes megközelítése számára. A klaszteranalízis segítségével nemcsak a globális trendeket, hanem a regionális jellemzőket is azonosíthattuk. Ezeket a jellemzőket figyelembe kell venni a nemzetközi stratégiák kialakításakor. A lakosság boldogságszintjének növelése átfogó megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a gazdasági, társadalmi, kulturális és pszichológiai szempontokat. A vizsgálat eredményei alapul szolgálhatnak az életminőség javítását és a társadalmi viszonyok globális szintű harmonizációját célzó nemzeti és nemzetközi stratégiák kidolgozásához.

Kulcsszavak: jólét; gazdasági fejlődés; index; klaszterelemzés; korrupció; élet; boldogság; nagylelkűség.

Abstract. The paper examines the happiness index as a comprehensive indicator of the well-being of the population in different countries. The purpose of the article is to study the socio-economic factors that influence the formation of a happy nation in the modern world. The key components of the index are considered, such as subjective well-being, economic development, social support, healthy life expectancy, freedom of choice, generosity and perception of corruption. The cluster analysis of the 2005–2023 data identified six main clusters of countries, each characterized by unique factors that influence the level of happiness. The study also used comparative and statistical analysis to assess the relationships between key variables that determine well-being, such as GDP per capita, social support and life expectancy. The study reveals a close relationship between economic indicators and subjective levels of happiness, and emphasizes the importance of social interaction, the level of trust in society and the perception of justice.

The results of the happiness index study demonstrate that the well-being of the population is a multifaceted phenomenon that depends on the interaction of economic, social, environmental and emotional factors. The analysis showed that economic development is an important but not the only factor in shaping happiness. Social support, freedom of choice, transparency of government structures, and the emotional state of the population are equally important. At the same time, the subjectivity of assessments and cultural differences in the perception of happiness pose certain challenges for a unified approach to assessing well-being. The use of cluster analysis allowed us to identify not only global



trends, but also regional peculiarities. These peculiarities need to be taken into account when formulating international strategies. Improving the level of happiness of the population requires a comprehensive approach that takes into account economic, social, cultural and psychological aspects. The results of the study can serve as a basis for developing national and international strategies aimed at improving the quality of life and harmonizing social relations on a global scale.

Keywords: happiness index, well-being, social support, economic development, healthy life expectancy, cluster analysis, subjective well-being, freedom of choice, generosity, perception of corruption.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де економічний розвиток і технологічний прогрес є основними показниками успіху, все більше уваги приділяється питанням благополуччя та щастя людей. Індекс щастя, або індекс благополуччя, стає важливим інструментом для вимірювання рівня задоволеності життям у різних країнах. Цей показник враховує не лише економічні фактори, але й соціальні, екологічні та психологічні аспекти, що впливають на якість життя.

Вивчення індексу щастя дає можливість урядам і міжнародним організаціям визначити пріоритети для соціально-економічної політики, спрямованої на підвищення добробуту населення.

Індекс щастя є комплексним показником, який використовується для оцінки рівня добробуту населення в різних країнах світу. Основною метою розрахунку цього індексу є виявлення рівня задоволеності життям, що залежить від ряду соціально-економічних та екологічних факторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Індекс щастя як комплексний показник добробуту суспільства став об'єктом численних досліджень з боку науковців, організацій та політиків у всьому світі. У цьому розділі представлено огляд ключових досліджень, авторів та їх внеску у вивчення індексу щастя.

Перші підходи до створення індексу щастя виникли у 1970-х роках завдяки ініціативі Бутану із запровадження Індeksu валового національного щастя (Gross National Happiness) [1]. Дослідники [2] розробили цю концепцію як альтернативу традиційним економічним індикаторам, таким як ВВП. Увага була зосереджена не лише на матеріальному добробуті, але й на культурних, духовних і екологічних аспектах.

Міжнародні організації значно розширили підходи до вимірювання щастя, а саме:

World Happiness Report (WHR), започаткований у 2012 році під егідою Мережі сталого розвитку ООН (UN SDSN), є одним із найважливіших джерел для аналізу щастя [3]. У розробці звіту брали участь провідні дослідники, зокрема Дж. Ф. Геллівелл, Р. Лейард і Дж. Сакс [4]. Вони виділили шість ключових факторів, які визначають рівень щастя: дохід, соціальна підтримка, тривалість здорового життя, свобода вибору, щедрість і сприйняття корупції;

Gallup World Poll [5] – ще одне джерело, яке надає дані для WHR. Цей глобальний опитування охоплює суб'єктивне благополуччя та використовує, зокрема, шкалу Кантріла, за якою люди оцінюють рівень свого життя.

Багато дослідників вивчали складові індексу щастя, його детермінанти та методології: представлено парадокс, що збільшення доходів не завжди супроводжується зростанням щастя з часом [6]; досліджено зв'язок між доходами та щастям, виявляючи поріг доходу, після якого щастя перестає зростати [7]; розвинуто концепцію суб'єктивного благополуччя та створено Шкалу задоволеності життям [8]; проаналізовано вплив інституційних факторів, таких як демократія та управління, на добробут [9].

Останні дослідження поглибили розуміння індексу щастя, аналізуючи глобальні тренди та інтегруючи культурні й соціальні фактори. Р. Венховен вивчив світові тенденції щастя [10], а С. Ойші з колективом авторів досліджували роль культурних відмінностей у сприйнятті щастя та методах його вимірювання [11].

Аналіз літератури свідчить про значний міждисциплінарний інтерес до вивчення індексу щастя. Внесок економістів, психологів, соціологів та політологів сприяв збагаченню дискурсу, пропонуючи різноманітні погляди на те, що таке щастя і як його можна підвищити. Цей корпус знань створює підґрунтя для розробки політик, спрямованих на покращення якості життя в усьому світі, що обумовлює потребу у докладних дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження соціально-економічних факторів, що впливають на формування щасливої нації в сучасному світі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індекс щастя оцінюється на основі щорічних опитувань громадян у різних країнах, проведених міжнародними організаціями, такими як Gallup World Poll [5]. Кожен компонент індексу нормалізується, і з них виводиться загальне середнє значення, яке використовується для рейтингу країн. Основні складові індексу щастя (Happiness Index):

Суб'єктивне благополуччя (Ladder) – показник відображає суб'єктивну оцінку громадянами свого поточного рівня життя за шкалою від 0 до 10. Використовується питання про уявну драбину, де 0 означає найгірше можливе життя, а 10 – найкраще.

Цей показник також відомий як шкала життя Кантріла (Cantril life ladder) або просто life ladder.

Логарифм ВВП на душу населення (Log GDP per capita) – показник, що базується на даних про ВВП з урахуванням паритету купівельної спроможності. Відображає економічний добробут і доступ до матеріальних ресурсів.

Соціальна підтримка (Social support) – цей показник є середнім значенням відповідей (0 або 1) на питання GWP: «Якщо у вас виникли проблеми, чи є у вас родичі або друзі, на яких ви можете розраховувати?»

Очікувана тривалість здорового життя при народженні (Healthy life expectancy at birth) – відображає кількість років, які людина може очікувати прожити в доброму здоров'ї.



Свобода прийняття життєвих рішень (Freedom to make life choices) – відображає середній рівень задоволеності чи незадоволеності свободою у виборі, що робити зі своїм життям.

Щедрість (Generosity) – цей показник оцінює рівень благодійності та волонтерства шляхом аналізу відповідей на питання про пожертви на благодійність протягом останнього місяця.

Сприйняття корупції (Perceptions of corruption) – даний показник базується на середніх значеннях відповідей на два питання GWP: «Чи є корупція поширеною у вашому уряді?», «Чи є корупція поширеною в бізнесі?». Якщо відповідь на перше питання відсутня, використовується відповідь на друге. Загальний показник сприйняття корупції розраховується як середнє значення двох запитань [12].

Позитивні емоції (Positive affect) – визначаються як середнє значення відповідей на три питання GWP: «Чи посміхалися або сміялися ви багато вчора?», «Чи відчували ви задоволення протягом значної частини дня вчора?», «Чи вивчили ви щось нове або зробили щось цікаве вчора?».

Негативні емоції (Negative affect) – розраховуються як середнє значення відповідей на три питання: «Чи відчували ви хвилювання протягом значної частини дня вчора?», «Чи відчували ви смуток протягом значної частини дня вчора?», «Чи відчували ви гнів протягом значної частини дня вчора?».

Країни-лідери в рейтингу щастя зазвичай демонструють високий рівень соціальної підтримки, прозорості уряду, економічного розвитку та екологічної стабільності. Наприклад, країни Скандинавії, такі як Фінляндія, Данія та Норвегія, протягом останніх років стабільно займають перші місця у світових рейтингах. Їхній успіх пов'язаний із ефективними соціальними політиками, доступною системою охорони здоров'я, високим рівнем довіри до уряду та активною участю громадян у суспільному житті.

Попри важливість індексу щастя, існують і певні виклики:

Суб'єктивність оцінок – багато складових індексу базуються на самооцінках громадян, які можуть бути суб'єктивними та залежати від культурного контексту.

Різні пріоритети країн – у різних суспільствах поняття щастя може мати відмінні визначення, що ускладнює уніфікований підхід до вимірювань.

Довгострокова оцінка – щастя не завжди можна виміряти в короткостроковій перспективі, адже багато факторів мають накопичувальний ефект, наприклад, інвестиції в освіту чи екологію.

Аналіз індексу щастя за період 2005–2023 років дозволяє визначити ключові тенденції та відмінності між країнами. Середній показник індексу щастя обчислюється шляхом об'єднання даних про його складові, які відображають багатофакторний підхід до оцінки добробуту населення.

Для розрахунку середнього значення індексу щастя використовуються дані з щорічних звітів World Happiness Report, які охоплюють більшість країн світу. Основою для аналізу є дані опитувань населення, які проводяться міжнародними організаціями, такими як Gallup World Poll. Ці дані коригуються з урахуванням об'єктивних економічних та соціальних показників.

Середнє значення індексу щастя для кожної країни визначається шляхом обчислення середнього показника за всіма складовими. Крім того, для кожної складової проводиться розрахунок середнього значення у глобальному масштабі, що дозволяє оцінити відносну вагу кожного чинника у формуванні рівня щастя.

Дані аналізу середнього значення індексу щастя показали, що середній рівень щастя значно відрізняється між країнами з різними рівнями економічного розвитку, соціальної підтримки та екологічних умов.

У країнах Північної Європи, таких як Фінляндія, Данія та Норвегія, середній рівень щастя стабільно залишається на найвищих позиціях. Це пов'язано з високим рівнем соціальної підтримки, економічного добробуту та довіри до державних інституцій.

У країнах з перехідною економікою, таких як Україна та Грузія, середній рівень щастя залишається середнім, що пояснюється нестабільними економічними умовами та проблемами соціальної інфраструктури.

У країнах, що розвиваються, зокрема в Африці, таких як Руанда чи Малаві, середній рівень щастя є найнижчим. Це зумовлено відсутністю належного доступу до базових ресурсів, низькою тривалістю життя та високим рівнем корупції.

Економічна складова індексу щастя визначається через логарифм ВВП на душу населення. Найвищі значення спостерігаються у країнах з високим рівнем доходу, таких як Люксембург та Сінгапур, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу, таких як Нігер або Конго, показники є мінімальними. Середнє глобальне значення цього показника за аналізований період демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про покращення економічного добробуту в багатьох країнах.

Соціальна підтримка визначається через оцінку громадянами наявності близьких людей, на яких можна покластися у складній ситуації. Найвищі середні значення демонструють країни Скандинавії, де соціальна підтримка є частиною культури та політики держави.

Очікувана тривалість здорового життя є одним із найважливіших факторів у формуванні щастя. Найвищі значення мають країни з розвинутою системою охорони здоров'я, такі як Японія та Сінгапур, тоді як у країнах Африки показник залишається критично низьким через відсутність доступу до медичних послуг.

Показник свобода вибору відображає рівень задоволеності громадян свободою приймати життєві рішення. У демократичних країнах, таких як Норвегія чи Фінляндія, цей показник є високим, тоді як у країнах з авторитарним режимом, таких як Північна Корея, значення мінімальне.

Щедрість вимірюється через рівень добровільних пожертв та благодійності. Найвищі значення демонструють країни Південно-Східної Азії, де традиційно підтримується культура благодійності.

Показник довіри до урядових та бізнес-структур є важливим фактором щастя. Найвищі значення спостерігаються у країнах з прозорими урядами, таких як Фінляндія, тоді як у країнах, що розвиваються, цей показник залишається низьким.



Позитивні та негативні емоції є суб'єктивними показниками, які значно варіюються залежно від культурного контексту. Наприклад, у країнах Латинської Америки рівень позитивних емоцій високий, незважаючи на середні чи низькі значення інших складових індексу.

Розрахунок середнього значення індексу щастя та його складових дозволив виявити ключові закономірності, які відображають рівень добробуту населення в різних країнах світу. Попри загальні тенденції, кожна країна має унікальне поєднання факторів, що впливають на її місце у світовому рейтингу.

Водночас значна кількість країн демонструє схожі характеристики у розрізі складових індексу, таких як економічний добробут, соціальна підтримка та тривалість життя.

Для глибшого розуміння цих подібностей та відмінностей доцільно застосувати кластерний аналіз. Цей метод дозволяє об'єднати країни у групи (кластери) за рівнем щастя та визначити ключові характеристики кожного кластеру. Такий підхід сприяє кращому усвідомленню глобальних та регіональних особливостей у формуванні щастя.

Для визначення доцільної кількості кластерів проводимо ієрархічний кластерний аналіз, на основі якого визначено доцільність формування шести кластерів, що покладено в основу методу кластеризації K-середніх.

Для подальшої обробки доцільно зберегти кількість кластерів, таблицю дисперсійного аналізу та кінцеві центри кластерів.

Результати кластерного аналізу представлені у табл. 1.

Таблиця 1.

Кінцеві центри кластерів країн світу за складовими індексу щастя*

Показник	Кластер					
	1	2	3	4	5	6
Суб'єктивне благополуччя	5,015	4,341	6,778	5,616	4,180	3,840
Логарифм ВВП на душу населення	8,822	8,059	10,731	9,736	7,687	7,814
Соціальна підтримка	0,774	0,687	0,908	0,836	0,723	0,772
Очікувана тривалість здорового життя	61,292	54,294	70,919	66,426	49,393	43,404
Показник	Кластер					
	1	2	3	4	5	6
Свобода вибору	0,735	0,699	0,839	0,738	0,640	0,706
Щедрість	0,016	0,002	0,060	-0,057	-0,017	-0,113
Сприйняття корупції	0,784	0,808	0,575	0,778	0,808	0,807
Позитивний вплив	0,627	0,634	0,707	0,643	0,617	0,712
Негативний вплив	0,275	0,301	0,237	0,285	0,322	0,251

* Сформовано автором за джерелом [13]

Кластер 1 включає країни з помірним рівнем щастя та економічним розвитком. Індекс щастя в цих країнах переважно знаходиться в діапазоні від 3,6

до 6,6, а економічний розвиток (ВВП на душу населення) є середнім або нижчим за середній рівень.

Соціальна підтримка в цих країнах є помірною, зі значеннями, що варіюються від 0,7 до 0,9. Очікувана тривалість життя тут відносно висока, переважно становить від 58 до 64 років. Рівень свободи прийняття життєвих рішень знаходиться на середньому рівні. Показник щедрості часто є негативним, що вказує на низький рівень благодійності чи суспільної довіри. Приклади країн, що входять до цього кластеру, включають Гватемалу, Україну та Киргизстан. Загалом, кластер складається з 30 країн.

У цих країнах спостерігається помірний рівень економічного розвитку, що забезпечує певну стабільність, проте не дозволяє досягти високого рівня життя. Громадяни відчувають підтримку з боку соціальних інституцій, хоча цей рівень не є максимальним. Водночас тривалість життя є досить високою для їхнього економічного рівня.

Кластер 2 складається з країн із низьким або помірним рівнем щастя, економічного розвитку та соціальної підтримки, але водночас із різною тривалістю життя та відчуттям свободи прийняття рішень. Індекс щастя в цих країнах варіюються в межах від 1,7 до 5,4, що відображає значно нижчий рівень задоволеності життям у порівнянні з більш розвиненими країнами.

Економічний розвиток знаходиться в межах 6,9 – 9,6, причому показники для більшості країн нижчі за середні світові. Однак, деякі країни, такі як Габон і Ботсвана, демонструють відносно вищий рівень. Соціальна підтримка в цих країнах обмежена, зі значеннями, що переважно нижче 0,7. Очікувана тривалість життя в цьому кластері низька, в межах 49 – 57 років.

Більшість країн мають помірний рівень свободи, показники варіюються в межах 0,48–0,81. Переважно негативні або близькі до нуля значення, що свідчить про низький рівень благодійності або суспільної довіри. Показники сприйняття корупції залишаються низькими, відображаючи високу корумпованість у багатьох країнах. Позитивні емоції частіше виражені, ніж негативні, хоча рівень негативних емоцій залишається високим. Загалом, до кластеру входить 25 країн.

Країни кластеру демонструють широкий діапазон соціально-економічних умов. Наприклад, країни, як Габон, Ботсвана та Намібія, мають відносно вищий рівень економічного розвитку, ніж такі країни, як Афганістан чи Конго (Кіншаса). Однак загалом більшість країн стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатнім рівнем соціальної підтримки, низьким доступом до ресурсів та невисокою тривалістю здорового життя.

Країни, що належать до кластеру 3, демонструють найвищий рівень щастя та стабільну економіку. Значення індексу щастя для цих країн варіюються від 6,0 до 7,7, що свідчить про високий рівень задоволеності життям. Висока якість життя в цих державах забезпечується економічною стабільністю, розвинутою соціальною інфраструктурою та ефективними державними інституціями.

Економічний розвиток країн цього кластеру є одним із ключових факторів їхнього успіху. Показник ВВП на душу населення перевищує 10,0, а в деяких країнах, таких як Норвегія та Люксембург, досягає 11,0 та більше. Це вказує на



високий рівень доходів громадян та продуктивність економіки. Разом із цим, розвинена система соціальної підтримки, значення якої перевищує 0,9, гарантує громадянам доступ до необхідної допомоги та ресурсів.

Ще одним важливим аспектом є висока очікувана тривалість здорового життя, яка перевищує 70 років. Цей показник є відображенням ефективності системи охорони здоров'я та загального рівня добробуту населення. Високі показники свободи прийняття рішень (0,9+) свідчать про те, що громадяни цих країн мають можливість впливати на своє життя та реалізовувати власні рішення.

Хоча показники щедрості в багатьох країнах кластеру залишаються низькими, цей аспект компенсується іншими перевагами, такими як соціальна підтримка, економічна стабільність і низький рівень корупції. Сприйняття корупції залишається на низькому рівні, що сприяє високій довірі громадян до державних інституцій і зміцнює загальну стабільність.

Яскравими представниками цього кластеру є такі країни, як Фінляндія, Данія та Норвегія. Наприклад, Фінляндія має найвищий рівень щастя серед усіх країн (7,74), потужну соціальну підтримку (0,95) та один із найвищих показників свободи прийняття рішень (0,94). Данія демонструє схожі показники, маючи розвинену економіку (ВВП на людину – 10,9) та високий рівень соціальної підтримки (0,95). Норвегія ж має найвищий рівень доходу на душу населення серед країн кластеру (ВВП на людину – 11,07).

Інші країни, такі як Ісландія, Швеція, Швейцарія, також демонструють стабільність і високі стандарти життя. Ці держави є прикладом соціально-економічної гармонії, де поєднуються економічний розвиток, ефективність державних структур і задоволеність життям громадян.

Країни, що належать до кластеру 4, характеризуються помірним рівнем щастя, високим економічним потенціалом та деякими обмеженнями у соціальних аспектах. Середнє значення індексу щастя для цих держав становить 5,8, що свідчить про задовільний рівень добробуту населення.

Економічний розвиток у цьому кластері є високим, адже значення показника ВВП на людину перевищує 9,5. Разом із тим, соціальна підтримка варіюється від помірної до високої. Очікувана тривалість здорового життя становить від 65 до 70 років, вона є досить високою, що свідчить про прогрес у розвитку системи охорони здоров'я.

У країнах кластеру 4 відзначається високий рівень економічного потенціалу. Наприклад, такі країни, як США (10,976) та ОАЕ (11,121), демонструють значні економічні ресурси. Разом із цим, рівень соціальної підтримки є доволі високим, що сприяє забезпеченню базових потреб громадян. Проте свобода прийняття життєвих рішень у цих країнах є дещо обмеженою порівняно з кластером 3, що може знижувати загальний рівень щастя. Соціальні фактори в кластері 4, такі як сприйняття корупції або довіра до уряду, залишаються викликом. Очікувана тривалість здорового життя також є важливим показником.

Представниками цього кластеру є країни з різних регіонів світу, зокрема Іспанія, Литва, Уругвай, Мексика, Чехія та США. У цих державах спостерігається баланс між економічним розвитком та соціальними викликами. Загалом, кластер

складається з 48 країн. Таким чином, кластер 4 демонструє країни, які мають потужний економічний потенціал і доволі високий рівень добробуту, але стикаються із соціальними обмеженнями, що впливають на рівень щастя їхніх громадян.

До кластеру 5 входять країни з низьким рівнем економіки, але високою соціальною емоційністю. Індекс щастя у цих державах варіюється від 3,2 до 5,2. Ще однією унікальною рисою є високий рівень позитивних емоцій, який залишається стабільно високим навіть у складних соціально-економічних умовах. Ці країни мають один із найнижчих показників економічного розвитку, що проявляється у низькому доході на душу населення у більшості випадків не перевищує 7,5, що відображає обмежені економічні ресурси. Це ускладнює забезпечення базових потреб, таких як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура. Очікувана тривалість життя в цьому кластері низька, близько 50 років.

Рівень соціальної підтримки у більшості країн залишається низьким, що означає обмежену можливість отримання допомоги від близького оточення чи уряду. Проте високі показники позитивних емоцій свідчать, що населення знаходить задоволення у нематеріальних аспектах, таких як родинні зв'язки, культура чи духовність. Попри складні умови, мешканці цих країн демонструють життєстійкість. Високий рівень позитивного настрою допомагає їм підтримувати відносно стабільний рівень щастя. Такі результати можна пояснити акцентом на духовні цінності та адаптацією до обставин.

До кластеру належать такі країни, як Мозамбік, Чад, Замбія, Зімбабве та Сьєрра-Леоне. Вони є яскравим прикладом того, як за відсутності економічного добробуту люди здатні знаходити щастя у нематеріальних аспектах життя. Високий рівень позитивних емоцій та життєстійкість сприяють збереженню емоційного благополуччя, навіть за несприятливих умов.

Кластер 6 включає країни з дуже низьким рівнем щастя та значними обмеженнями у ресурсах. Індекс щастя в цих країнах становить приблизно 3, що свідчить про низький рівень задоволеності життям. Показник економічного розвитку становить 7,8, що є досить низьким.

Соціальна підтримка тут на рівні 0,8, що означає помірний рівень соціальної підтримки, але все ж обмежений. Очікувана тривалість життя при народженні становить 43,4 років, що є однією з найнижчих серед усіх кластерів.

Свобода прийняття життєвих рішень оцінюється на рівні 0,7, що вказує на обмежені можливості для самостійного прийняття рішень. Щедрість у цих країнах негативна (-0,113), що свідчить про дуже низький рівень благодійності чи суспільної довіри. Сприйняття корупції становить 0,807, що вказує на високу поширеність корупції. Емоційний стан населення включає високий рівень негативних емоцій і помірний рівень позитивних емоцій.

Відповідно, країни цього кластеру стикаються з значними соціально-економічними викликами, які обмежують можливості для покращення якості життя. Низькі показники економіки і соціальної підтримки сприяють нестабільності та загальному невдоволенню населення.



Кластеризація країн за рівнем щастя дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на якість життя. Результати аналізу показують, що щастя залежить не лише від економічного розвитку, а й від соціальної підтримки, тривалості життя та емоційних аспектів. Розуміння цих закономірностей може допомогти у формуванні політики, спрямованої на покращення якості життя в усьому світі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження індексу щастя демонструють, що добробут населення є багатограним явищем, яке залежить від взаємодії економічних, соціальних, екологічних та емоційних чинників.

Вивчення основних складових індексу – суб'єктивного благополуччя, економічного розвитку, соціальної підтримки, тривалості здорового життя, свободи прийняття рішень, щедрості та рівня корупції – дозволяє виділити ключові фактори, що впливають на рівень щастя в різних країнах. Проведений кластерний аналіз дозволив класифікувати країни світу на шість основних груп за рівнем щастя. Це дало змогу не лише визначити загальні тенденції, але й виділити унікальні характеристики кожного кластеру.

Аналіз показав, що економічний розвиток є важливим, але не єдиним чинником формування щастя. Соціальна підтримка, свобода вибору, прозорість урядових структур та емоційний стан населення мають не менш важливе значення. Наприклад, країни з високим рівнем щастя зазвичай мають ефективні соціальні політики, що сприяють зміцненню довіри між громадянами та державними інституціями. Водночас, суб'єктивність оцінок та культурні відмінності у сприйнятті щастя створюють певні виклики для уніфікованого підходу до оцінки добробуту. Ці особливості потребують врахування при формуванні міжнародних стратегій.

Застосування кластерного аналізу дозволило ідентифікувати не лише глобальні тенденції, але й регіональні особливості. Наприклад, країни Північної Європи відзначаються високим рівнем соціальної підтримки, тоді як країни Латинської Америки демонструють високий рівень позитивних емоцій, попри економічні виклики. Підвищення рівня щастя населення вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, культурні та психологічні аспекти. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки національних і міжнародних стратегій, спрямованих на підвищення якості життя та гармонізацію суспільних відносин у глобальному масштабі.

Перспективою подальших досліджень бачиться моделювання залежності складових індексу щастя від економічних, соціальних та політичних чинників.



Список використаних джерел

1. Gross National Happiness Index. Sustainable Development Goals. 2025. URL: <https://sdgs.un.org/partnerships/gross-national-happiness-index>
2. Thinley J. Y., Ura K. Gross national happiness and development. Centre for Bhutan Studies and GNH Research, 1999. 755 p.
3. About. World Happiness Report. 2025. URL: <https://worldhappiness.report/about/>
4. Layard R. Happiness: Lessons from a New Science. Penguin Books, Limited, 2011. 363 p.
5. Gallup World Poll. Global Research. 2025. URL: <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx>
6. Easterlin R. A. Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. University of Pennsylvania, 1974. 39 p.
7. Kahneman D., Deaton A. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. Vol. 107(38). P. 16489–16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
8. Diener E., Oishi S., Lucas R. E. Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. / S. J. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.). Oxford Handbook of Positive Psychology. New York, NY: Oxford University Press, 2009. P. 187-194. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017>
9. Frey B. S., Stutzer A. Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being. Princeton University Press, 2002. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691120164/happiness-and-economics>
10. Veenhoven R. World Database of Happiness: Continuous Register of Scientific Research on Subjective Enjoyment of Life. *Social Indicators Research*. 2010. Vol. 49(1). P. 1–4.
11. Oishi S., Graham J., Kesebir S., Galinha I. C. Concepts of Happiness Across Time and Cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2018. Vol. 39(5). P. 559–577. <https://doi.org/10.1177/0146167213483580>
12. Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report 2024. World Happiness Report. 2025. URL: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/Ch2+Appendix.pdf>
13. World Happiness Report 2024. 2025. URL: <https://worldhappiness.report/>

References

1. Gross National Happiness Index. Sustainable Development Goals. (2025), [Online], available at: <https://sdgs.un.org/partnerships/gross-national-happiness-index>
2. Thinley, J. Y., & Ura, K. (1999), *Gross national happiness and development*, Centre for Bhutan Studies and GNH Research, 755 p.
3. About. World Happiness Report. (2025), [Online], available at: <https://worldhappiness.report/about/>
4. Layard, R. (2011), *Happiness: Lessons from a New Science*. Penguin Books, Limited, 363 p.
5. Gallup World Poll. (2025), *Global Research.*, [Online], available at: <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx> .
6. Easterlin, R. A. (1974), *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*, University of Pennsylvania, 39 p.
7. Kahneman, D., & Deaton, A. (2010), High income improves evaluation of life but not emotional well-being, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, No. 107(38), pp. 16489–16493, <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107> .
8. Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2009), Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. In S. J. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 187-194, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017>
9. Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002), *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*, Princeton University Press, [Online], available at: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691120164/happiness-and-economics> .



10. Veenhoven, R. (2010), World Database of Happiness: Continuous Register of Scientific Research on Subjective Enjoyment of Life, *Social Indicators Research*, No. 49(1), pp. 1–4.
11. Oishi, S., Graham, J., Kesebir, S., & Galinha, I. C. (2018), Concepts of Happiness Across Time and Cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, No. 39(5), pp. 559–577, <https://doi.org/10.1177/0146167213483580>.
12. *Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report 2024. World Happiness Report.* (2025), [Online], available at: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/Ch2+Appendix.pdf>.
13. *World Happiness Report 2024. World Happiness Report.* (2025), [Online], available at: <https://worldhappiness.report/>

Отримано:	14.02.2025	Beérkezett:	2025.02.14	Received:	14.02.2025
Прийнято до друку:	11.04.2025	Elfogadva:	2025.04.11	Accepted:	11.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-280-296
УДК 331.556.4:331.5.024.5(477)

Дмитро ТКАЧ

доктор політичних наук, професор кафедри
міжнародних відносин та журналістики
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна
ORCID: [0000-0002-6947-2036](https://orcid.org/0000-0002-6947-2036)
e-mail: ditkach2017@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ РЕПАТРІАНТІВ У РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. Предметом дослідження визначено процеси інтеграції репатріантів у ринок праці України та фактори, що впливають на їх працевлаштування. Метою роботи є комплексний аналіз викликів та перспектив інтеграції репатріантів у вітчизняний ринок праці, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації цього процесу. Методологія дослідження базується на системному підході із застосуванням методів статистичного аналізу, експертного опитування та порівняльного аналізу міжнародного досвіду. У процесі дослідження використано дані Державної служби статистики України, результати соціологічних досліджень та експертні оцінки. В результаті роботи виявлено основні перешкоди для успішної інтеграції репатріантів: адміністративні бар'єри, складнощі з визнанням професійної кваліфікації, мовні та культурні відмінності. Встановлено, що найбільш перспективними секторами для працевлаштування репатріантів є ІТ-сфера, міжнародна торгівля та консалтинг. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення державної політики підтримки репатріантів, які передбачають створення спеціалізованих програм професійної адаптації та перекваліфікації з урахуванням закордонного досвіду. Запропоновано спростити процедури визнання іноземних кваліфікацій, запровадити індивідуальний супровід репатріантів кар'єрними радниками та розробити стимули для роботодавців. Рекомендовано посилити програми підтримки підприємницьких ініціатив через пільгове кредитування та консультаційну допомогу. Важливими компонентами є також створення єдиної інформаційної системи, розробка регіональних програм інтеграції та забезпечення психологічної підтримки. Для координації цих заходів пропонується створити міжвідомчу раду з питань репатріації. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці державних програм підтримки репатріантів, удосконаленні нормативно-правової бази та створенні механізмів сприяння їх працевлаштуванню. Висновки дослідження свідчать про необхідність системного підходу до вирішення проблем інтеграції репатріантів, що передбачає координацію зусиль державних органів, бізнесу та громадських організацій. Запропоновано конкретні механізми оптимізації процесу працевлаштування репатріантів та підвищення ефективності їх професійної адаптації.

Ключові слова: репатріанти, ринок праці, професійна інтеграція, працевлаштування, трудова адаптація, державна підтримка, професійна кваліфікація.

JEL Classification: J15, J61, J68, F22, R23.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Absztrakt. A tanulmány tárgya a hazatelepültek ukrainai munkaerő-piaci integrációjának folyamatai és a foglalkoztatásukat befolyásoló tényezők. A munka célja a hazatelepülők hazai munkaerő-piaci integrációja kihívásainak és kilátásainak átfogó elemzése, valamint gyakorlati ajánlások kidolgozása e folyamat optimalizálására. A kutatási módszertan a statisztikai elemzés, a szakértői felmérés és a nemzetközi tapasztalatok összehasonlító elemzésének módszereit alkalmazó szisztematikus megközelítésen alapul. A kutatáshoz az Ukrán Állami Statisztikai Szolgálat adatait, szociológiai kutatások eredményeit és szakértői értékeléseket használták fel. A munka eredményeként azonosításra kerültek a hazatérők sikeres beilleszkedésének fő akadályai: adminisztratív akadályok, a szakmai képesítések elismerésének nehézségei, nyelvi és kulturális különbségek. Megállapítást nyert, hogy a hazatelepültek foglalkoztatásának legígéretesebb ágazatai az informatika, a nemzetközi kereskedelem és a tanácsadás. A hazatelepültek állami támogatási politikájának javítására ajánlásokat dolgoztunk ki, amelyek magukban foglalják a szakmai adaptációt és átképzést szolgáló speciális programok létrehozását a külföldi tapasztalatok figyelembevételével. Javasoljuk a külföldi képesítések elismerési eljárásainak egyszerűsítését, a hazatelepültek pályaválasztási tanácsadók általi egyéni támogatásának bevezetését, valamint a munkaadók ösztönzőinek kialakítását. Javasoljuk a vállalkozói kezdeményezéseket támogató programok megerősítését kedvezményes hitelezéssel és tanácsadási segítséggel. Ugyancsak fontos az egységes információs rendszer kialakítása, a regionális integrációs programok kidolgozása, a pszichológiai támogatás biztosítása. Ezen intézkedések koordinálására egy tárcaközi tanács létrehozását javasoljuk a visszatérők kérdéseinek megoldásához. A kutatás eredményei felhasználhatók a repatriáltakat támogató állami programok kidolgozásában, a szabályozási keretek javításában, foglalkoztatásukat elősegítő mechanizmusok kialakításában. A tanulmány eredményei azt jelzik, hogy a hazatelepültek integrációjával kapcsolatos problémák megoldásának szisztematikus megközelítésére van szükség, amely magában foglalja a kormányzati szervek, a vállalkozások és az állami szervezetek erőfeszítéseinek összehangolását. Konkrét mechanizmusokat javasoltunk a repatriáltak foglalkoztatási folyamatának optimalizálására és szakmai alkalmazkodásuk hatékonyságának növelésére.

Kulcsszavak: repatriáltak, munkaerőpiac, szakmai integráció, foglalkoztatás, munkaerő-adaptáció, állami támogatás, szakképesítés.

Abstract. The study focuses on the processes of integrating repatriates into Ukraines labor market and the factors influencing their employment. The objective of the research is to conduct a comprehensive analysis of the challenges and prospects of repatriates; integration into the domestic labor market and to develop practical recommendations for optimizing this process. The research methodology is based on a systematic approach employing methods of statistical analysis, expert surveys, and comparative analysis of international experience. The study utilized data from the State Statistics Service of Ukraine, sociological research findings, and expert assessments. The study identifies key obstacles to successful integration of repatriates, including administrative barriers, challenges in recognizing professional qualifications, and linguistic and cultural differences. It was found that the most promising sectors for employing repatriates are the IT sector, international trade, and consulting. Recommendations have been developed to improve state policy supporting repatriates, which include creating specialized programs for professional adaptation and requalification that take into account international experience. It is proposed to simplify procedures for recognizing foreign qualifications, introduce individual support for repatriates by career counselors, and develop incentives for employers. It is recommended to strengthen support programs for entrepreneurial initiatives through preferential lending and consulting assistance. Important components also include creating a unified information system, developing regional integration programs, and providing psychological support. To coordinate these measures, it is proposed to establish an interagency council on repatriation. The research results can be applied in the development of state programs to support repatriates, enhance the regulatory framework, and create mechanisms to facilitate their employment. The conclusions underline the necessity of a systematic approach to addressing the issues of repatriates integration,

which involves the coordination of efforts among government agencies, businesses, and public organizations. Specific mechanisms are proposed to optimize the employment process for repatriates and improve the effectiveness of their professional adaptation.

Keywords: repatriates, labor market, professional integration, employment, labor adaptation, state support, professional qualification.

Постановка проблеми. Інтеграція репатріантів у ринок праці України є актуальною проблемою, що потребує системного дослідження та практичного вирішення. В умовах значних соціально-економічних трансформацій зростає кількість громадян, які повертаються на батьківщину, що створює необхідність їх ефективного включення в економічне життя країни.

Процес працевлаштування репатріантів ускладнюється низкою факторів: невідповідністю професійних кваліфікацій вимогам локального ринку праці, проблемами визнання закордонних дипломів, потребою в професійній перекваліфікації. Вирішення цих питань пов'язане з важливими науково-практичними завданнями щодо розробки механізмів оцінки кваліфікацій, створення програм професійної адаптації та вдосконалення відповідної нормативно-правової бази.

Дослідження цієї проблематики має стратегічне значення для розвитку трудового потенціалу України та вдосконалення державної політики у сфері зайнятості, особливо в контексті поточних потреб країни у кваліфікованих кадрах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції репатріантів у ринок праці досліджувалась у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади трудової реінтеграції мігрантів розглядаються у працях Е. Лібанової[1], О. Малиновської[2]

Питання державної політики щодо репатріантів досліджують М. Романюк[3] та О. Позняк[4]. Соціально-економічні аспекти реінтеграції репатріантів аналізують О. Пятковська[5], та В. Капітан[6]. Серед зарубіжних досліджень варто відзначити роботи D. Bartram[7], та J. Dumont[8]. У галузі психологічної адаптації репатріантів значущими є дослідження О. Блинової[9], та І.Тарасюк[10].

Водночас, попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання практичних механізмів сприяння працевлаштуванню репатріантів в умовах сучасного ринку праці України, що обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є комплексне дослідження процесів інтеграції репатріантів у ринок праці України, виявлення основних викликів та визначення перспективних напрямів оптимізації цього процесу.

Для досягнення поставленої мети **визначено такі завдання:**

1. Проаналізувати сучасний стан ринку праці України та визначити основні сектори потенційного працевлаштування репатріантів.
2. Дослідити існуючі механізми інтеграції репатріантів у ринок праці та оцінити їх ефективність.



3. Виявити основні бар'єри та перешкоди, що виникають у процесі працевлаштування репатріантів.

4. Вивчити міжнародний досвід успішної інтеграції репатріантів у національні ринки праці.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері сприяння працевлаштуванню репатріантів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У міжнародному праві репатріація визначається як повернення в країну громадянства, постійного проживання або походження осіб, які опинилися в силу різних обставин на території інших держав. Правовий статус репатріанта в Україні передбачає спрощену процедуру отримання громадянства, можливість отримання посвідки на постійне проживання та доступ до державних програм підтримки. Важливою особливістю є право на працевлаштування без додаткових дозволів та доступ до системи соціального забезпечення країни.

Статус репатріанта має свою специфіку, яка проявляється у часових обмеженнях для оформлення відповідних документів та необхідності підтвердження зв'язку з Україною. Особливу увагу приділено вимогам щодо подання та визнання документів про освіту та професійну кваліфікацію, що безпосередньо впливає на можливості працевлаштування.

При цьому репатріанти мають певні переваги при працевлаштуванні, зокрема можливість участі в державних програмах сприяння зайнятості та професійної перепідготовки. Однак вони також стикаються з необхідністю адаптації до вимог українського ринку праці та підтвердження своєї кваліфікації відповідно до національних стандартів. Важливо зазначити, що статус репатріанта має тимчасовий характер і діє до моменту повної інтеграції особи в українське суспільство, що включає отримання громадянства та постійного місця проживання. Цей перехідний період спрямований на забезпечення поступової та ефективної інтеграції особи в соціально-економічне життя країни[11].

Правове регулювання процесів репатріації в Україні охоплює низку нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення повернення та інтеграції осіб, які раніше залишили країну, або їхніх нащадків. Зокрема, Закон України "Про імміграцію" визначає умови та порядок імміграції в Україну, включаючи категорії осіб, які мають право на отримання дозволу на імміграцію. До таких осіб належать, зокрема, особи, які раніше були громадянами України, їхні діти та онуки[12].

Закон України "Про громадянство України" регулює питання набуття та припинення громадянства України. Особи, які повертаються в Україну на постійне проживання, можуть скористатися спрощеною процедурою набуття громадянства за територіальним походженням[13].

Варто зазначити, що в українському законодавстві термін "репатріація" використовується рідко, а питання повернення осіб українського походження регулюються переважно через імміграційні та громадянські процедури. Зокрема, Закон України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства" встановлює правовий статус іноземців та осіб без громадянства, які перебувають

на території України, включаючи права та обов'язки, порядок в'їзду та виїзду, а також умови перебування. Державна міграційна служба України виконує функції з реалізації державної політики у сфері міграції, включаючи питання імміграції, еміграції, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших категорій мігрантів. Міністерство закордонних справ України через дипломатичні представництва та консульські установи сприяє реалізації прав та інтересів громадян України за кордоном, а також осіб українського походження, які бажають повернутися на батьківщину.

Незважаючи на наявність законодавчої бази, процеси репатріації в Україні стикаються з низкою викликів, серед яких відсутність єдиного органу, відповідального за координацію процесів репатріації, та недостатнє фінансування програм репатріації. Для підвищення ефективності правового регулювання процесів репатріації в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, забезпечити належне фінансування відповідних програм та створити єдиний координаційний орган, відповідальний за реалізацію політики репатріації[14].

Ринок праці України у 2024 році демонструє низку важливих тенденцій, що відображають його адаптацію до сучасних викликів та змін у світовій економіці.

Таблиця 1.

Основні показники ринку праці України

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2021–2024
Рівень безробіття (%)	9,8	25,7	18,6	14,2	↗ +4,4%
Кількість зареєстрованих безробітних (тис. осіб)	485,3	987,6	720,4	542,8	↗ +11,9%
Кількість вакансій у базі ДСЗ (тис.)	63,8	21,7	42,5	58,3	↘ -8,6%
Навантаження на 1 вакансію (осіб)	7,6	45,5	16,9	9,3	↗ +22,4%
Середня заробітна плата (грн)	13 258	14 577	18 423	21 865	↗ +64,9%
Середня тривалість пошуку роботи (місяців)	4,2	7,8	6,4	5,1	↗ +21,4%
Рівень зайнятості населення (%)	58,7	46,5	51,2	54,8	↘ -6,6%

Джерело[15].

Аналіз основних показників ринку праці України за 2021-2024 роки свідчить про значні структурні зміни, викликані військовою агресією та її економічними наслідками. Спостерігається суттєве зростання рівня безробіття з 9,8% у 2021 році до пікового значення 25,7% у 2022 році з подальшим поступовим зниженням до 14,2% у 2024 році, що, однак, все ще перевищує довоєнний показник на 4,4 відсоткових пункти. Кількість зареєстрованих безробітних зросла на 11,9% порівняно з 2021 роком, тоді як кількість доступних вакансій у базі Державної служби зайнятості скоротилася на 8,6%. Це призвело до збільшення навантаження



на одну вакансію з 7,6 до 9,3 осіб. Середня заробітна плата номінально зросла на 64,9%, що частково відображає інфляційні процеси. Водночас тривалість пошуку роботи збільшилася на 21,4%, а рівень зайнятості населення знизився на 6,6%, що вказує на значні структурні проблеми на ринку праці України та потребу в цілеспрямованих програмах сприяння працевлаштуванню, особливо для вразливих категорій населення, включаючи репатріантів. Дослідження Європейської бізнесової асоціації показало, що у 2023 році 74% роботодавців відчували дефіцит кадрів, 17% — часткову нестачу, і лише 7% не стикалися з цією проблемою. Регіональні особливості ринку праці. Відновлення ринку праці відбувається нерівномірно по регіонах. Найбільше зростання кількості вакансій спостерігається в Івано-Франківській (+88%), Закарпатській (+87%) та Хмельницькій (+51%) областях порівняно з довоєнним періодом. За абсолютною кількістю пропозицій роботи лідирують Київська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська та Івано-Франківська області.

Таблиця 2.

Структура попиту на робочу силу за галузями (% від загальної кількості вакансій)

Галузь	2021	2022	2023	2024
Промисловість	23,2	15,7	18,4	20,1
Сільське господарство	9,7	14,6	12,8	11,5
Торгівля та послуги	19,5	13,2	16,7	18,3
ІТ та комунікації	12,3	17,8	20,5	21,2
Транспорт і логістика	11,8	10,4	12,6	13,4
Будівництво	8,2	3,5	5,4	6,8
Охорона здоров'я та соціальна допомога	7,6	12,3	8,9	7,1
Освіта	5,8	6,2	4,2	3,8
Інші	1,9	6,3	0,5	-2,2

Джерело [16].

Аналіз структури попиту на робочу силу за галузями в Україні за 2021-2024 роки демонструє суттєві трансформації у галузевому розподілі вакансій. Найбільш помітною тенденцією є зростання частки ІТ-сектору та комунікацій з 12,3% у 2021 році до 21,2% у 2024 році, що відображає стійкість цієї галузі навіть в умовах військового конфлікту та її стратегічне значення для економіки воєнного часу. Промисловість, яка традиційно була домінуючим сектором у структурі вакансій (23,2% у 2021 році), зазнала різкого падіння до 15,7% у 2022 році внаслідок руйнування виробничих потужностей та логістичних ланцюгів, проте поступово відновлюється до 20,1% у 2024 році. Сільське господарство продемонструвало найбільшу стійкість під час активної фази війни, збільшивши свою частку з 9,7% до 14,6% у 2022 році, а потім стабілізувавшись на рівні 11,5% у 2024 році. Будівельна галузь постраждала найбільше, з падінням частки вакансій

з 8,2% до 3,5% у 2022 році та повільним відновленням до 6,8% у 2024 році. Ці структурні зміни мають важливе значення для розробки програм професійної адаптації репатріантів, оскільки вказують на перспективні сектори для працевлаштування та перекваліфікації.

Рівень безробіття та структурні зміни. Незважаючи на зростання кількості вакансій, рівень безробіття залишається високим. За оцінками агенції «Info Sapiens», у першому півріччі 2024 року цей показник коливався від 13,1% до 20,9%. Високий рівень безробіття частково пояснюється структурними змінами на ринку праці та недостатньою адаптивністю робочої сили до нових умов[17].

Готовність до перекваліфікації та зростання заробітних плат. У 2024 році 63% респондентів заявили про готовність здобути нову професію або підвищити кваліфікацію для підтримки своєї конкурентоспроможності, що на 9% більше порівняно з 2023 роком. Крім того, середня заробітна плата в Україні зросла на 22%, особливо у сферах ІТ, будівництва, логістики та охорони здоров'я[18].

У 2024 році потенційні галузі працевлаштування репатріантів в Україні включають кілька перспективних секторів. Одним з найперспективніших напрямків залишається ІТ-сфера, яка потребує висококваліфікованої робочої сили, яку можуть забезпечити фахівці з української діаспори. Крім того, міжнародна торгівля та консалтинг також вважаються перспективними для працевлаштування репатріантів, особливо тих, хто має досвід роботи в міжнародному бізнесі.

Іншою перспективною галуззю є відновлення інфраструктури, оскільки будівельний сектор та проекти відновлення пошкодженої інфраструктури будуть мати великий попит на робочу силу, що може забезпечити зайнятість репатріантів у сфері будівництва та ремонтних робіт. Агропромисловий сектор, включаючи сільське господарство та агропромисловість, також розглядається як перспективна галузь для розвитку та працевлаштування. Крім того, медична сфера та розвиток медичної інфраструктури можуть стати ще одним напрямком для працевлаштування кваліфікованих фахівців серед репатріантів. Освіта та наука також потребують кваліфікованих фахівців, яких можуть забезпечити репатріанти. Ці галузі можуть забезпечити репатріантам можливість інтегруватися в українську економіку та зробити свій внесок у її розвиток.

Основними викликами залишаються демографічні зміни, економічні труднощі та регіональні відмінності. Проте, зростання кількості вакансій та готовність працівників до перекваліфікації свідчать про поступове відновлення та адаптацію ринку праці України до нових реалій.

У 2024 році в Україні спостерігається підвищений попит на працівників у кількох ключових секторах економіки. Зокрема, сфера інформаційних технологій (ІТ) залишається однією з найбільш динамічних, демонструючи стійкий попит на фахівців. Крім того, сфери промисловості та будівництва також відчують значну потребу в працівниках. Згідно з прогнозами, у 2025 році потреба у працівниках зросте до майже 542 тисяч осіб, у 2026 році – до 606,8 тисяч, а у 2027 році – до 669,5 тисяч. Найбільше працівників потребуватимуть саме в промисловості та будівництві. Варто також зазначити, що у 2024 році 88%



компаній відкривали нові вакансії, 87% підвищували заробітну плату, а 71% зіткнулися з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це свідчить про загальну тенденцію зростання попиту на працівників у різних секторах економіки. Отже, найбільший попит на працівників у 2024 році спостерігається у сферах інформаційних технологій, промисловості та будівництва, що обумовлено як розвитком цих галузей, так і загальними економічними тенденціями в країні[19].

Соціально-демографічний профіль репатріантів в Україні формується під впливом різних факторів, включаючи вік, стать, рівень освіти та професійну кваліфікацію. Українські репатріанти представляють складну соціальну групу з унікальними характеристиками та особливостями міграційної поведінки. Переважну більшість становлять жінки та діти, серед яких домінують особи працездатного віку від 30 до 49 років. Освітній рівень мігрантів є досить високим - близько 83% мають вищу або незакінчену вищу освіту. Професійна структура репатріантів досить диверсифікована. Значну частку складають висококваліфіковані фахівці, керівники підприємств, підприємці та кваліфіковані працівники різних галузей. Основними мотиваційними чинниками міграції є безпекові ризики, пов'язані з військовою агресією, пошук економічних можливостей та прагнення забезпечити гідні умови життя для своїх сімей. Серед ключових викликів - ризик остаточної міграції та зменшення чисельності молодого населення, що становить серйозну демографічну загрозу для України. Соціально-психологічний портрет репатріантів характеризується високою адаптивністю, прагматичністю та готовністю до професійної реалізації в нових умовах[20].

Репатріанти, які повертаються до України, стикаються з низкою бар'єрів при працевлаштуванні. Серед них можна виділити упереджене ставлення роботодавців, особливо до жінок передпенсійного віку, що ускладнює їхнє працевлаштування. Крім того, невідповідність професійного досвіду та кваліфікації вимогам ринку праці створює додаткові труднощі у пошуку роботи. Відсутність сучасних навичок, зокрема у сфері інформаційних технологій, також може бути перешкодою для працевлаштування. Варто зазначити, що мовний бар'єр та відсутність визнання іноземних кваліфікацій можуть обмежувати можливості репатріантів на ринку праці. Для подолання цих перешкод необхідно впроваджувати програми професійної перепідготовки, забезпечувати індивідуальний підхід у службах зайнятості та сприяти створенню безбар'єрного середовища для всіх громадян[21].

Професійна перекваліфікація та адаптація є ключовими елементами успішної інтеграції репатріантів в українське суспільство. В Україні діють державні програми, спрямовані на підтримку ветеранів та інших категорій громадян у здобутті нових професійних навичок. Зокрема, уряд розширив програму ваучерів на безкоштовне навчання, що дозволяє учасникам бойових дій та особам з інвалідністю, отриманою внаслідок війни, проходити професійну підготовку незалежно від дати звільнення з військової служби. Крім того, приватні компанії також долучаються до процесу перекваліфікації. Наприклад, Група "Метінвест" надає можливість безкоштовного перенавчання ветеранам за

різними робітничими професіями, більшість з яких можна опанувати безпосередньо на виробництві.

Міжнародні організації, такі як IREX, реалізують проєкти, спрямовані на перекваліфікацію та працевлаштування ветеранів, що сприяє їхній соціальній адаптації та інтеграції в ринок праці. Важливо зазначити, що професійна освіта та перекваліфікація є критично важливими для відновлення України, оскільки 71% населення готові змінити професію та отримати нові навички для працевлаштування[22].

Таким чином, поєднання державних ініціатив, приватних програм та міжнародної підтримки створює сприятливі умови для професійної перекваліфікації та адаптації репатріантів в Україні.

При процесі інтеграції репатріантів в Україні вони можуть стикатися з різними викликами та труднощами. Репатріанти, які повертаються до України, можуть стикатися з різними адміністративними перешкодами, що ускладнюють їхню інтеграцію та працевлаштування. Серед основних викликів виділяють складнощі у визнанні іноземних кваліфікацій та дипломів, що може бути тривалим та бюрократичним процесом, затримуючи можливість працевлаштування за фахом. Крім того, отримання необхідних документів, таких як реєстрація місця проживання чи ідентифікаційного коду, може бути обтяжливим через складність процедур та відсутність чіткого правового статусу для репатріантів. Високий рівень бюрократії та складність адміністративних процедур також можуть стати серйозною перешкодою для швидкої інтеграції репатріантів у суспільство та ринок праці. Для подолання цих адміністративних перешкод необхідно спростити та прискорити процедури визнання іноземних кваліфікацій, забезпечити доступність інформації щодо необхідних документів та процедур, а також удосконалити законодавчу базу з урахуванням потреб репатріантів[23].

Процес інтеграції репатріантів є складним соціокультурним явищем, що потребує глибокого розуміння психологічних, комунікативних та соціальних аспектів. Мовний бар'єр виступає фундаментальною перешкодою для ефективної соціальної адаптації. Репатріанти часто стикаються з труднощами повноцінного спілкування через відмінності у мовних конструкціях, діалектах та комунікативних практиках. Це викликає психологічний дискомфорт, невпевненість та ускладнює процеси соціальної інтеграції. Культурна адаптація передбачає не лише опанування мови, але й розуміння глибоких соціальних норм, традицій та неформальних правил суспільної взаємодії. Важливим є баланс між збереженням власної культурної ідентичності та включенням у нове соціальне середовище. Ефективна інтеграційна стратегія має базуватися на принципах взаємоповаги, толерантності та створення інклюзивного середовища. Необхідними є цільові програми мовної підготовки, культурної орієнтації, професійної адаптації та психологічної підтримки. Успішність інтеграційних процесів залежить від комплексного підходу державних інституцій, громадських організацій та безпосередньо самих репатріантів.



Проблема професійної невідповідності та визнання кваліфікацій є однією з ключових перешкод для успішної інтеграції репатріантів у нове суспільство. Репатріанти часто стикаються з невизнанням своїх дипломів, сертифікатів чи професійного досвіду. Це призводить до необхідності проходження додаткової сертифікації, переатестації або здобуття нової освіти. У багатьох випадках бюрократичні перешкоди ускладнюють процес визнання кваліфікацій, що викликає затримки в отриманні дозволу на професійну діяльність. Також репатріанти можуть зіштовхуватися з проблемами через різницю у вимогах до виконання певних професійних обов'язків у країні повернення. Це змушує багатьох із них працювати на посадах, що не відповідають їхньому професійному рівню, що, своєю чергою, призводить до зниження мотивації, фінансових втрат та соціального невдоволення.

Для вирішення цих питань необхідно створити ефективні механізми визнання кваліфікацій, що включають спрощені процедури підтвердження документів, адаптаційні курси для репатріантів та програми перекваліфікації. Такі ініціативи мають супроводжуватися інформаційною підтримкою, консультаціями щодо професійної інтеграції та стимулюванням роботодавців до залучення репатріантів на відповідні посади. Ефективна інтеграція кваліфікованих фахівців у професійне середовище є важливим кроком не лише для адаптації репатріантів, але й для розвитку національної економіки та ринку праці.

Психологічні аспекти адаптації відіграють важливу роль у процесі інтеграції репатріантів, оскільки вони безпосередньо впливають на їхню здатність досягти стабільності та гармонії в новому середовищі. Репатріанти часто стикаються з емоційним виснаженням, викликаним зміною життєвих умов, втратою соціальних зв'язків, економічною невизначеністю та необхідністю пристосування до нових культурних і соціальних стандартів. Це може спричиняти стрес, тривожність, депресію та навіть посттравматичні стани. Одним із важливих викликів є почуття ізоляції та соціального відчуження. Репатріанти можуть відчувати брак підтримки з боку суспільства, нерозуміння або упереджене ставлення, що ускладнює процес інтеграції. Водночас адаптація може супроводжуватися втратою ідентичності, коли людина відчуває себе «чужою» як у новому середовищі, так і в середовищі, звідки вона походить.

Для подолання цих викликів важливо забезпечити доступ до психологічної підтримки, зокрема через консультації, групи взаємодопомоги чи спеціалізовані програми для репатріантів. Значну роль відіграє також формування позитивного інформаційного середовища, яке сприятиме зниженню рівня стресу та покращенню мотивації до інтеграції. Соціальна підтримка, зокрема з боку місцевих громад, є ключовим фактором у зменшенні психологічного навантаження. Взаємодія з людьми, які мають схожий досвід, створення мереж підтримки та залучення до соціального та культурного життя нової спільноти допомагають зменшити почуття самотності та підвищити впевненість у собі. Таким чином, психологічна адаптація є складним, але досяжним процесом за умови системної підтримки з боку держави, громадських організацій та місцевих спільнот.

Державні програми підтримки репатріантів в Україні спрямовані на забезпечення їхньої соціальної та економічної інтеграції. Зокрема, уряд надає грошову допомогу на проживання репатріантів, яка була продовжена ще на шість місяців з березня 2025 року. Всі, хто вже отримує цю допомогу, матимуть автоматичне продовження виплат без необхідності подання додаткових заяв. Крім того, держава стимулює роботодавців працевлаштовувати репатріантів, надаючи компенсації. З початку 2024 року роботодавцям виплачено 270 млн грн за працевлаштування понад 13 тисяч ВПО. Розмір компенсації становить 8 тисяч гривень за кожного працевлаштованого переселенця. Уряд також реалізує програми підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема для репатріантів. У 2024 році було надано 25 грантових програм, за якими можна було отримати від 10 000 грн до \$70 000 на розвиток бізнесу.

Для підприємств, що знаходяться в зонах бойових дій, уряд запровадив програми релокації, спрямовані на переміщення бізнесу до більш безпечних регіонів України. Це дозволяє зберегти робочі місця та підтримувати економічну активність. У рамках проєкту «Життєздатність+: Економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та осіб, постраждалих від конфлікту», передбачено надання ваучерів на суму до 1 000 євро для 500 осіб на освітні та професійні курси підвищення кваліфікації[24]. Ці програми спрямовані на забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку та інтеграції репатріантів і ВПО в українське суспільство.

Роль бізнесу у працевлаштуванні репатріантів є визначальною в контексті економічної трансформації України. Підприємницький сектор виступає потужним інструментом соціальної інтеграції та професійної адаптації репатріантів. Сучасний український бізнес демонструє високу гнучкість та соціальну відповідальність. Компанії створюють диверсифіковані робочі місця, враховуючи індивідуальні особливості та потенціал репатріантів. Особливого значення набувають галузі з низьким бар'єром входження - ІТ, аграрний сектор, логістика та виробництво. Ключовою перевагою бізнесу є здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку праці. Підприємці розробляють гнучкі схеми адаптації, включаючи стажування, тимчасове працевлаштування та навчальні програми для репатріантів. Важливу роль відіграють також неформальні мережі та горизонтальні зв'язки між підприємцями, які полегшують процеси соціальної інтеграції та професійної комунікації. Державна підтримка у вигляді грантів, пільгового кредитування та податкових преференцій додатково стимулює бізнес до активної участі в працевлаштуванні репатріантів.

Щодо «позитивного ефекту» механізмів інтеграції репатріантів в Україні у 2024 році, то тут потрібно у першу чергу, розглянути економічний ефект від цього процесу. Через інтеграцію зростання ВВП відбувається наступним чином. Якщо в Україну повернулося 100 000 репатріантів і середня продуктивність праці на одного працівника становить 500 000 грн/рік, то внесок у ВВП = $100\,000 \times 500\,000 = 50$ млрд грн. Створення нових робочих місць. У випадку коли 70% репатріантів знайдуть роботу, це додаткові 70 000 працевлаштованих. Кожен



працевлаштований сплачує в середньому 100 000 грн податків (ПДФО, ЄСВ тощо), то надходження = $70\,000 \times 100\,000 = 7$ млрд грн.

Розглянемо також соціальний ефект. Якщо 30 000 репатріантів, які потенційно отримували допомогу (напр., 3 000 грн/міс.), вийшли на роботу, то економія бюджету = $30\,000 \times 3\,000 \times 12 = 1,08$ млрд грн/рік. Спостерігається також і демографічний ефект, передусім це стосується зростанням чисельності населення. Наприклад, 100 000 репатріантів можуть підвищити народжуваність (якщо середній коефіцієнт народжуваності серед репатріантів 12 дітей на 1 000 осіб, то очікуване збільшення населення = $100\,000 \times 0,012 = 1\,200$ новонароджених). Залучення кваліфікованих кадрів. Якщо серед репатріантів 30% мають вищу освіту, то це 30 000 спеціалістів, які можуть закрити кадровий дефіцит[25].

Ці розрахунки демонструють «позитивний ефект» інтеграції репатріантів через економічне зростання, підвищення податкових надходжень, зниження бюджетних витрат на соціальну допомогу, покращення демографічної ситуації та залучення кваліфікованих працівників.

Міжнародний досвід репатріації демонструє складну багатовимірну систему повернення та інтеграції мігрантів, яка базується на глибокому розумінні соціально-економічних процесів. Кожна країна розробляє унікальну стратегію заохочення репатріації, що включає фінансові, адміністративні та соціальні механізми. Ключовим елементом є створення максимально комфортних умов для повернення, подолання психологічних бар'єрів та забезпечення повноцінної соціальної адаптації. Найбільш успішним міжнародним прикладом є ізраїльська модель репатріації. Держава створила потужну систему підтримки, яка включає не лише фінансову допомогу, але й комплексний соціальний супровід. Агентство Сохнут забезпечує повний цикл адаптації - від зустрічі в аеропорту до професійного працевлаштування. Європейські країни демонструють більш м'які, але не менш ефективні підходи. Польща, Португалія та Словаччина пропонують різноманітні фінансові стимули: пільгове оподаткування, субсидії на житло, грантову підтримку підприємців. Важливим елементом успішної репатріації є створення комунікаційних платформ, які надають повну інформацію про можливості в країні. Держава має бути максимально прозорою та відкритою для потенційних репатріантів. Україні необхідно розробити власну унікальну модель репатріації, яка враховуватиме специфіку воєнного часу, менталітет та індивідуальні потреби мігрантів. Ключовими принципами мають стати: добровільність, комплексна підтримка, створення економічних можливостей та збереження культурної ідентичності.

Оптимізація процесу інтеграції репатріантів є складним багатовекторним завданням, що потребує комплексного системного підходу з боку держави, громадських інституцій та суспільства. Ключовою умовою ефективної інтеграції є створення цілісної нормативно-правової бази, яка б чітко визначала статус, права та можливості репатріантів. Держава має сформувати гнучку, але водночас послідовну міграційну політику, спрямовану на максимальну підтримку та соціальну адаптацію. Інституційна підтримка передбачає формування

спеціалізованих центрів, які надаватимуть комплексну допомогу - від юридичного консультування до психологічної підтримки. Важливо забезпечити максимальну прозорість та доступність усіх адміністративних процедур.

Соціальна інтеграція має охоплювати широкий спектр напрямків: професійну перепідготовку, вивчення мови, забезпечення житлом, медичне обслуговування та психологічний супровід. Особливу увагу слід приділяти індивідуальному підходу, враховуючи унікальні потреби кожної родини. Принципово важливим є створення сприятливого суспільного середовища, яке б унеможливило дискримінацію та забезпечувало атмосферу взаємоповаги. Держава має активно залучати громадські організації, волонтерські рухи та місцеві громади до процесів адаптації репатріантів. Успішність інтеграційної політики залежатиме від здатності трансформувати адміністративні механізми, створити ефективні соціальні ліфти та сформувати інклюзивне середовище, яке сприйматиме репатріантів як повноправних членів українського суспільства.

Висновки. Перспективи подальших досліджень. Висновки та перспективи подальших досліджень репатріаційних процесів в Україні становлять надзвичайно важливий напрямок наукового пошуку, який має міждисциплінарний характер. Сучасні міграційні процеси формують принципово нову реальність, що вимагає глибокого наукового осмислення. Війна суттєво трансформувала міграційну картину, створивши безпрецедентні виклики для державної міграційної політики. Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька ключових напрямків. По-перше, необхідно розробити комплексну методологію вивчення репатріаційних процесів, яка б поєднувала соціологічні, психологічні, економічні та правові підходи. Важливим науковим завданням є створення динамічної моделі соціальної адаптації репатріантів. Це передбачає глибокий аналіз психологічних бар'єрів, механізмів інтеграції та соціокультурної трансформації мігрантських спільнот. Особливої уваги потребує дослідження економічного потенціалу репатріантів. Мова йде про вивчення професійних компетенцій, інноваційного потенціалу та можливостей включення мігрантів у вітчизняний ринок праці. Наукова перспектива також полягає у розробці прогностичних моделей міграційних рухів. Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати складні математичні моделі, які можуть передбачати тенденції міграційних процесів. Окремим напрямком досліджень має стати вивчення психологічної травми переміщення та розроблення ефективних реабілітаційних стратегій для репатріантів, які пережили воєнні дії. Методологічно важливим є порівняльний аналіз українського досвіду репатріації з практиками інших країн, що постраждали від воєнних конфліктів. Це дозволить сформувати універсальні та водночас унікальні механізми соціальної інтеграції. Принципово значущим є також дослідження впливу репатріації на демографічну ситуацію, трансформацію соціальної структури та культурний ландшафт України. Підсумовуючи, можна стверджувати, що дослідження репатріаційних процесів є не просто науковим завданням, а стратегічним



пріоритетом державної політики, який безпосередньо впливає на національну безпеку та соціальну стабільність.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е.В.. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки, Демографія та соціальна економіка, 2018, №2, с. 11-26.
2. Малиновської О. Міграційна політика України: стан і перспективи розвитку, Аналітична доповідь НІСД, 2021, с. 45-78..
3. Романюк "Міграційні детермінанти національної безпеки України: теоретико-методологічні та практичні аспекти", *Регіональна економіка*, 2020, №3, с. 85-97
4. Позняк О. ("Оцінювання наслідків зовнішньої трудової міграції в Україні", *Демографія та соціальна економіка*, 2019, №2, с. 159-177.
5. Пятковська О. Механізми регулювання міжнародної трудової міграції: визначення операційного рівня, *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020, №4, с. 32-48.
6. Капітан В. Трудова міграція як аспект проблеми зайнятості в Україні", *Ефективна економіка*, 2019, №7, с. 15-23.
7. Bartram D. International Migration, Return, and Reintegration, *International Migration Review*, 2021, Vol. 55, No. 1, pp. 147-178)
8. Dumont J. Reintegration Policies in High-Income Countries, *International Migration Outlook*, OECD Publishing, 2020, pp. 232-256).
9. Пілецька Л.С. Соціально-психологічні складові професійної мобільності особистості. Актуальні проблеми психології. 2015. Т. 7, Вип. 38. С. 385-395. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu_2015_7_38_35
10. Тарасюк І. В. Стратегії акумуляції мігрантів у контексті міжкультурної взаємодії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2021. № 13. С. 20–24.
11. Іноземці в Україні: характеристика та правовий статус. URL:<https://osvita.ua/vnz/reports/law/9728/>
12. ЗАКОН УКРАЇНИ. Про імміграцію. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 41, ст.197). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text>
13. ЗАКОН УКРАЇНИ. URL: Про громадянство України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 13, ст.65) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text>
14. Рудницька О. П. ПРАВО ПРАЦІВНИКІВ НА РЕПАТРІАЦІЮ. URL:<http://eprints.zu.edu.ua/31039/1/%d0.pdf>
15. Державна служби статистики. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
16. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ. Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ-2024. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj /https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf)
17. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL:https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu?utm_source=chatgpt.com
18. Основні тенденції на ринку праці України у 2024 році. URL:https://my.ua/uk/news/cluster/2024-12-30-osnovni-tendentsiyi-na-rynku-pratsi-ukrayini-u-2024-rotsi?utm_source=chatgpt.com
19. Працевлаштування під час війни в Україні: брак кадрів, підвищення зарплати та конкуренція своїх з іноземцями. URL:<https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/rynok-praczi-v-ukrayini-2024-zminy-ta-najpopulyarnishi-vakansiyi/>
20. Тарнавський М.П.. Міграційні процеси в Україні: причини і наслідки. URL:<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d468952d-0d41-406e-9851-384e2ce541fe/content>



21. Робота без бар'єрів: рівні умови для працевлаштування, навчання та ведення бізнесу. URL: https://cv.dsp.gov.ua/roboata-bez-bar-yeriv-rivni-umovy-dlya-pratsevlashtuvannya-navchannya-ta-vedennya-biznesu/?utm_source=chatgpt.com
22. Професійна освіта і перекваліфікація критично важливі для відновлення України. URL: https://cedos.org.ua/profesijna-osvita-i-perekvalifikacziya-krytychno-vazhlyvi-dlya-vidnovlennya-ukrayiny/?utm_source=chatgpt.com
23. Кістанова Я.М.. ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО - ПРАВОВОГО СТАТУСУ ІНОЗЕМЦІВ В УКРАЇНІ. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2caae503-2393-4d25-9622-064bdb02c4e3/content>
24. 20 мільйонів євро підтримки для ВПО, українців, що повернулись додому, та приймаючих громад трьох постраждалих від війни областей. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=430dbf7e-3eae-471f-9e40-b4cff8435336&lang=uk-UA&title=20-MilionivvroPidtrimkiDliaVpo-Ukraintsiv-SchoPovernulisDodomu-TaPriimaiuchikhGromadTrokhPostrazhdalikhVidViiniOblastei&utm_source=chatgpt.com.
25. ЗВІТ ПРО ВНУТРІШНЄ ПЕРЕМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ. ОПИТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ РАУНД 15 ГРУДЕНЬ 2023 РОКУ. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_Gen%20Pop_R15_IDP_ENG-UKR_translation_v3.pdf?utm_source=chatgpt.com

References

1. Libanova, Ye.V. (2018) Zovnishni trudovi mihratsiyi ukrayintsiv: mashtaby, prychyny, naslidky [External labor migrations of Ukrainians: scales, causes, consequences]. *Demohrafiya ta sotsialna ekonomika*, no. 2, pp. 11–26. [in Ukrainian]
2. Malynovska, O. (2021) Mihratsiyna polityka Ukrayiny: stan i perspektyvy rozvytku [Migration policy of Ukraine: state and prospects of development]. *Analychna dopovid NISD*, pp. 45–78. [in Ukrainian]
3. Romanyuk (2020) Mihratsiyni determinanty natsionalnoyi bezpeky Ukrayiny: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Migration determinants of national security of Ukraine: theoretical-methodological and practical aspects]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 85–97. [in Ukrainian]
4. Poznyak, O. (2019) Otsinyuvannya naslidkiv zovnishnoyi trudovoyi mihratsiyi v Ukrayini [Assessment of the consequences of external labor migration in Ukraine]. *Demohrafiya ta sotsialna ekonomika*, no. 2, pp. 159–177. [in Ukrainian]
5. Pyatkovska, O. (2020) Mekhanizmy rehulyuvannya mizhnarodnoyi trudovoyi mihratsiyi: vyznachennya operatsiynoho rivnya [Mechanisms for regulating international labor migration: determining the operational level]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 32–48. [in Ukrainian]
6. Kapitan, V. (2019) Trudova mihratsiya yak aspekt problemy zaynyatosti v Ukrayini [Labor migration as an aspect of the employment problem in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 7, pp. 15–23. [in Ukrainian]
7. Bartram, D. (2021) International Migration, Return, and Reintegration. *International Migration Review*, vol. 55, no. 1, pp. 147–178. [in English]
8. Dumont, J. (2020) Reintegration Policies in High-Income Countries. *International Migration Outlook*, OECD Publishing, pp. 232–256. [in English]
9. Piletska, L.S. (2015) Sotsialno-psykholohichni skladovi profesynoyi mobilnosti osobystosti [Socio-psychological components of professional mobility of the individual]. *Aktualni problemy psykholohiyi*, vol. 7, no. 38, pp. 385–395. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu_2015_7_38_35 [in Ukrainian]
10. Tarasyuk, I.V. (2021) Stratehiyi akulturatsiyi mihrantiv u konteksti mizhkulturnoyi vzayemodiyi [Strategies of acculturation of migrants in the context of intercultural interaction]. *Naukovi zapysky*



- Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya». Seriya «Psykholohiya», no. 13, pp. 20–24. [in Ukrainian]*
11. Inozemtsi v Ukrayini: kharakterystyka ta pravovyy status [Foreigners in Ukraine: characteristics and legal status]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9728/> [in Ukrainian]
 12. Zakon Ukrayiny "Pro immihratsiyu" [Law of Ukraine "On Immigration"] (2001) *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, no. 41, p. 197. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text> [in Ukrainian]
 13. Zakon Ukrayiny "Pro hromadyanstvo Ukrayiny" [Law of Ukraine "On Citizenship of Ukraine"] (2001) *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, no. 13, p. 65. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2235-14#Text> [in Ukrainian]
 14. Rudnytska, O.P. Pravo pratsivnykiv na repatriatsiyu [The right of workers to repatriation]. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/31039/1/%d0.pdf> [in Ukrainian]
 15. Derzhavna sluzhba statystyky. Demohrafichna ta sotsialna statystyka / Rynok pratsi / Zaynyatist ta bezrobittya [State Statistics Service. Demographic and social statistics / Labor market / Employment and unemployment]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm [in Ukrainian]
 16. Razumkov Centre (2024) Trudovi resursy dlya povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny: stan, problemy, shlyakhy rozv'yazannya [Labor resources for post-war recovery of Ukraine: state, problems, solutions]. *Analychna dopovid Tsentru Razumkova*. Kyiv. [in Ukrainian]
 17. Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrayiny u pershomu pivrichchi 2024 roku [Main characteristics of the labor market of Ukraine in the first half of 2024]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> [in Ukrainian]
 18. Osnovni tendentsiyi na rynku pratsi Ukrayiny u 2024 rotsi [Main trends in the labor market of Ukraine in 2024]. Available at: <https://my.ua/uk/news/cluster/2024-12-30-osnovni-tendentsiyi-na-rynku-pratsi-ukrayini-u-2024-rotsi> [in Ukrainian]
 19. Pratsevlashtuvannya pid chas viyny v Ukrayini: brak kadriv, pidvyshchennya zarplaty ta konkurentsia svoiykh z inozemtsyamy [Employment during the war in Ukraine: staff shortages, salary increases and competition between locals and foreigners]. Available at: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/rynok-praczi-v-ukrayini-2024-zminy-ta-najpopulyarnishi-vakansiyi/> [in Ukrainian]
 20. Tarnavskiy, M.P. Mihratsiyni protsesy v Ukrayini: prychyny i naslidky [Migration processes in Ukraine: causes and consequences]. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d468952d-0d41-406e-9851-384e2ce541fe/content> [in Ukrainian]
 21. Robota bez bar'yeriv: rivni umovy dlya pratsevlashtuvannya, navchannya ta vedennya biznesu [Work without barriers: equal conditions for employment, training and business]. Available at: <https://cv.dsp.gov.ua/roboata-bez-bar-yeriv-rivni-umovy-dlya-pratsevlashtuvannya-navchannya-ta-vedennya-biznesu/> [in Ukrainian]
 22. Profesiyna osvita i perekvalifikatsiya krytychno vazhlyvi dlya vidnovlennya Ukrayiny [Professional education and retraining are critically important for the recovery of Ukraine]. Available at: <https://cedos.org.ua/profesijna-osvita-i-perekvalifikacziya-krytychno-vazhlyvi-dlya-vidnovlennya-ukrayiny/> [in Ukrainian]
 23. Kistanova, Ya.M. Pytannya vyznachennya ta realizatsiyi administratyvno-pravovoho statusu inozemtsiv v Ukrayini [Issues of determining and implementing the administrative and legal status of foreigners in Ukraine]. Available at: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2cae503-2393-4d25-9622-064bdb02c4e3/content> [in Ukrainian]
 24. 20 milyon yevro pidtrymky dlya VPO, ukrajintsiv, shcho povernulys dodomu, ta pryymayuchykh hromad tryokh postrazhdalych vid viyny oblastey [20 million euros of support for IDPs, returning Ukrainians, and host communities in three war-affected regions]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=430dbf7e-3eae-471f-9e40-b4cff8435336&lang=uk->



UA&title=20-MilionivvroPidtrimkiDliaVpo-Ukraintsiv-SchoPovernulisDodomu-TaPriimaiuchikhGromadTrokhPostrazhdalikhVidViini-Oblastei [in Ukrainian]

25. Zvit pro vnutrishnye peremishchennya naselennya v Ukrayini. Opytuvannya zahalnoho naselennya raund 15 hruden 2023 roku [Report on internal displacement of the population in Ukraine. General population survey round 15 December 2023]. Available at: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop_R15_IDP_ENG-UKR_translation_v3.pdf [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	21.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.21	<i>Received:</i>	21.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	19.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.19	<i>Accepted:</i>	19.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-297-311
УДК 631.11:330.15:338.33

Аліса ШЕВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3581-7884](https://orcid.org/0000-0002-3581-7884)

Scopus Author ID: [57315279100](https://scopus.org/authorid/57315279100)

Ольга ПЕТРЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0000-0001-9722-3785](https://orcid.org/0000-0001-9722-3785)

Scopus Author ID: [57208026773](https://scopus.org/authorid/57208026773)

e-mail: leka_m@ukr.net

(Corresponding author)

Максим НІКІФОРЧУК

магістр спеціальності 051 «Економіка»
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0009-0007-6254-263X](https://orcid.org/0009-0007-6254-263X)

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. В умовах динамічного розвитку аграрного сектору та зростаючих викликів глобальної економіки питання ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств набуває особливої значущості. Інноваційна диверсифікація діяльності є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності агробізнесу до змін зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження стратегій інноваційної диверсифікації, що забезпечують стійкий розвиток аграрних підприємств та зменшення залежності від коливань у традиційних сегментах аграрного ринку. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств як основи інноваційної диверсифікації їх діяльності. У статті розглядається ресурсний потенціал аграрних підприємств як ключова передумова для інноваційної диверсифікації діяльності. Проаналізовано основні складові ресурсного забезпечення, зокрема земельні, матеріально-технічні, фінансові та людські ресурси, а також їхній вплив на можливості диверсифікації в аграрному секторі в післявоєнний період. Детально розглянуто



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

складові потенціалу диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств на інноваційних засадах. Виділено переваги та недоліки застосування цього підходу до розвитку підприємства. Встановлено, що відновлення аграрного сектору України варто розпочинати з диверсифікації виробництва, зокрема шляхом активного впровадження нішевих сільськогосподарських культур. Це сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, ефективному використанню земельних ресурсів та адаптації до змін клімату. Також це може стати ключовим напрямом розвитку та забезпечення фінансової стабільності для малого бізнесу. Для ефективного розвитку нішевих культур необхідно створити сприятливі умови, зокрема посилити інформаційну підтримку аграріїв, запровадити прозорі ринкові механізми, розробити програми державного стимулювання та сприяти впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси.

Ключові слова: ресурсний потенціал, аграрні підприємства, інновації, диверсифікація, сталий розвиток, нішеві культури.

JEL Classification: Q12, L25, O13

Absztrakt. Az agrárszektor dinamikus fejlődésének és a globális gazdaság növekvő kihívásainak körülményei között egyre nagyobb jelentőséget kap az agrárvállalkozások erőforráspotenciáljának hatékony kihasználása. Az innovatív diverzifikáció kulcsfontosságú eszközként szolgál az agrárgazdaság versenyképességének, stabilitásának és alkalmazkodóképességének növelésére a külső környezeti változásokhoz. A téma aktualitását az indokolja, hogy szükség van olyan innovatív diverzifikációs stratégiák kidolgozására és megvalósítására, amelyek biztosítják az agrárvállalkozások fenntartható fejlődését és csökkentik a hagyományos agrárpiaci szegmensek ingadozásaitól való függőséget. A kutatás célja az agrárvállalkozások erőforráspotenciáljának hatékony kihasználására vonatkozó elméleti megalapozás és gyakorlati ajánlások kidolgozása, mint az innovatív diverzifikáció alapja. A tanulmány az agrárvállalkozások erőforráspotenciálját vizsgálja, mint az innovatív diverzifikáció kulcsfontosságú előfeltételét. Elemezzük az erőforrásellátottság fő összetevőit – földterület, anyagi-technikai, pénzügyi és humán erőforrások –, valamint ezek hatását az agrárszektor diverzifikációs lehetőségeire a háború utáni időszakban. Részletesen bemutatjuk az agrárvállalkozások innovatív diverzifikációs potenciáljának összetevőit. Rávilágítunk e megközelítés alkalmazásának előnyeire és hátrányaira a vállalkozásfejlesztésben. Megállapítható, hogy Ukrajna agrárszektorának helyreállítását a termelés diverzifikációjával kell kezdeni, különösen a rés piacokra szánt mezőgazdasági növények aktív bevezetésével. Ez hozzájárul az élelmezésbiztonság megerősítéséhez, a földterületek hatékony kihasználásához és az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodáshoz. Emellett kulcsfontosságú fejlesztési iránnyá válhat a kisvállalkozások pénzügyi stabilitásának biztosítása érdekében. A rés piacokra szánt növények hatékony fejlesztése érdekében kedvező feltételeket kell teremteni, beleértve a mezőgazdasági termelők információs támogatásának megerősítését, az átlátható piaci mechanizmusok bevezetését, az állami ösztönzőprogramok kidolgozását és a modern technológiák termelési folyamatokba való beépítésének előmozdítását.

Kulcsszavak: erőforráspotenciál, agrárvállalkozások, innováció, diverzifikáció, fenntartható fejlődés, rés piaci növények.

Abstract. In the context of the dynamic development of the agricultural sector and the growing challenges of the global economy, the issue of efficient utilization of the resource potential of agricultural enterprises is becoming increasingly significant. Innovative diversification of activities serves as a key tool for enhancing the competitiveness, stability, and adaptability of agribusiness to changes in the external environment. The relevance of this topic is driven by the need to develop and implement strategies for innovative diversification that ensure the sustainable development of agricultural enterprises and reduce dependence on fluctuations in traditional segments of the agricultural market. The aim of this study is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for the effective utilization of the resource potential of agricultural enterprises as a foundation for their innovative diversification. This article examines the resource potential of



agricultural enterprises as a key prerequisite for the innovative diversification of activities. The main components of resource provision, including land, material and technical, financial, and human resources, are analyzed, along with their impact on diversification opportunities in the agricultural sector during the post-war period. The components of the potential for the diversification of agricultural enterprises on an innovative basis are explored in detail. The advantages and disadvantages of applying this approach to enterprise development are highlighted. It is established that the restoration of Ukraine's agricultural sector should begin with the diversification of production, particularly through the active implementation of niche agricultural crops. This will contribute to strengthening food security, ensuring the efficient use of land resources, and adapting to climate change. Additionally, it may become a key direction for development and financial stability for small businesses. For the effective development of niche crops, it is necessary to create favorable conditions, including strengthening informational support for farmers, introducing transparent market mechanisms, developing state incentive programs, and promoting the implementation of modern technologies in production processes.

Keywords: resource potential, agricultural enterprises, innovation, diversification, sustainable development, niche crops.

Постановка проблеми. В умовах мінливого аграрного ринку та постійних викликів ресурсний потенціал аграрних підприємств виступає ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Здатність ефективно використовувати наявні ресурси – від земельних та матеріально-технічних до людських та фінансових – визначає конкурентоспроможність та адаптивність підприємства. Однак, традиційні підходи до використання ресурсів часто виявляються недостатніми для забезпечення довгострокового успіху. Саме тому, інноваційна диверсифікація діяльності стає необхідною умовою для розвитку аграрних підприємств. Це дозволяє підприємствам створювати продукцію з доданою вартістю, освоювати нові ринки та зменшувати залежність від одного виду діяльності. Успішна інноваційна диверсифікація вимагає комплексного аналізу ресурсного потенціалу, визначення пріоритетних напрямків розвитку та ефективного управління ризиками. Це дозволяє аграрним підприємствам не лише вижити в умовах нестабільності, але й стати лідерами на ринку, забезпечуючи сталий розвиток та продовольчу безпеку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання диверсифікації діяльності аграрних підприємств вивчались значним колом науковців. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. розглядали еволюційний шлях розвитку диверсифікації виробництва; сформулювали основні мотиви та цілі в результаті проведених досліджень [1]. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н. займались вивченням стратегій диверсифікації [2, с.441]. Сітковська А. О., Полегенька М.А., Бородей Д.Е. досліджували фактори, які необхідно враховувати при формуванні диверсифікації [3, с.113]. Ochieng J., Kirimi L., Ochieng D.O., Njagi T., Mathenge M., Gitau R. & Ayieko M. D. відмічають, що диверсифікація сільськогосподарських культур не є універсальною стратегією, і її слід приймати в ситуаціях, коли вона дає максимальні переваги, узгоджена з існуючою політикою землекористування та відомими перевагами певного портфеля

культур. [4,с.1107]. Деякі автори відмічають можливості диверсифікації у сільській місцевості підвищувати рівень життя шляхом збільшення доходу та зменшення ризиків уразливості. [5]. Grilli G., Pagliacci F. та Gatto P. пов'язують диверсифікацію фермерської діяльності зі стратегією зменшення ризиків та стабілізацією доходів фермерів. [6]. В своїх дослідженнях науковці розглядають детермінанти стратегій диверсифікації між фермами, що дозволяє забезпечити продовольчу безпеку, особливо в мінливому геополітичному та економічному ландшафті [7].

Незважаючи на значну зацікавленість та дослідженнями щодо диверсифікації аграрних підприємств, питання, щодо інноваційної диверсифікації аграрної діяльності вимагають подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств як основи інноваційної диверсифікації їх діяльності. Дослідження спрямоване на аналіз складових ресурсного потенціалу, виявлення можливостей для впровадження інноваційної диверсифікації та нових напрямів господарської діяльності, що сприятимуть підвищенню ефективності аграрного виробництва в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств є ключовим етапом та фундаментом для обґрунтування доцільності диверсифікації їх діяльності. Адже Україна є одним із ключових аграрних виробників на світовому рівні. І саме ефективне використання ресурсного потенціалу є запорукою забезпечення продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях [8,с.44; 9,с.24]. З іншого боку аграрний сектор є джерелом валютних надходжень та поповнення державного бюджету, а також забезпечує українців робочими місцями. Саме аналіз ресурсного потенціалу може дозволити обґрунтувати пріоритетні напрямки повоєнного відновлення українського аграрного сектору.

Аграрний сектор України має неповторний природно – ресурсний потенціал. І звичайно ключовим ресурсом є банк земельних ресурсів. На жаль Державна служба статистики не оновлює і не оприлюднює дані щодо наявності площ с.-г. угідь і в тому числі ріллі станом на 2021-2023 рр., що створює певні труднощі для аналізу. Отже, станом на 2020 р. в Україні площа с-г. угідь становила 41310,9 тис. га (рис.1), в тому числі – 32757,3 тис. га ріллі. Війна, що триває, суттєво вплинула на використання земельних ресурсів. Частина територій опинилася під окупацією, а значні площі стали непридатними для обробітку через бойові дії та мінування. Це призводить до скорочення посівних площ та втрати потенційного врожаю, що негативно впливає на продовольчу безпеку країни та її експортний потенціал.

В умовах війни особливо важливим стало раціональне використання наявних ресурсів і активний пошук нових шляхів розвитку аграрного сектору.

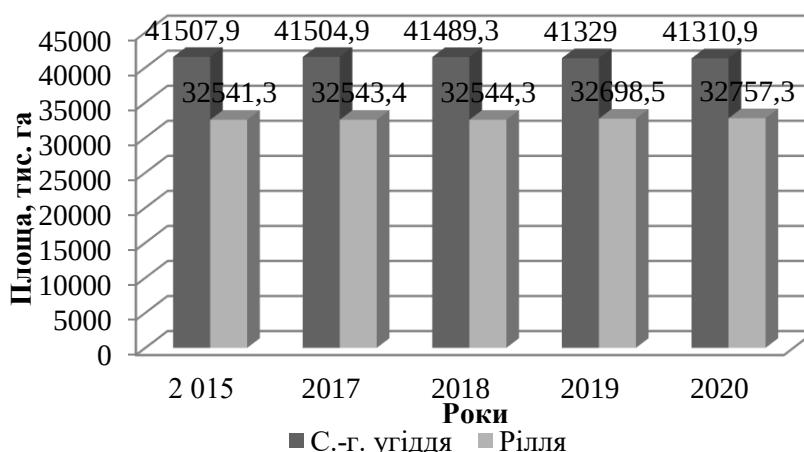


Рис. 1. Площа земельних ресурсів України, тис. га [10]

В сільському, лісовому та рибному господарстві (далі СЛРГ) у 2023 році займались господарською діяльністю 63 тис. одиниць суб'єктів господарювання, що на 9,8 тис. одиниць більше у порівнянні із 2022 р. і на 7,8 тис. менше проти 2021 р. Аналіз даних свідчить про динамічну, але неоднозначну ситуацію в аграрному секторі України. Зростання кількості суб'єктів господарювання СЛРГ у 2023 році порівняно з 2022 роком демонструє певну активізацію галузі, можливо, пов'язану з адаптацією до воєнних умов та пошуком нових можливостей. Однак, зменшення кількості суб'єктів порівняно з 2021 роком вказує на негативний вплив війни на аграрний бізнес, що виражається у припиненні діяльності деяких підприємств.

Постійне збільшення вартості основних засобів свідчить про зростання інвестицій в аграрний сектор (рис. 2). Це є важливим фактором для інноваційної диверсифікації, оскільки нові напрямки діяльності потребують сучасного обладнання та технологій. Особливо помітне зростання у 2023 році, що може відображати зусилля аграрних підприємств щодо модернізації та адаптації до умов воєнного часу.

Відмітимо, що в сучасних умовах інноваційні технології, такі як наприклад точне землеробство, особливо вимагають сучасного обладнання та інфраструктури, що відображається у зростанні вартості основних засобів [11,с.206].

З іншого боку сучасне обладнання та технології дозволяють знизити собівартість продукції, покращити її якість та розширити асортимент.

Незважаючи на складні економічні умови та воєнний конфлікт, аграрні підприємства продовжують інвестувати в основні засоби, що свідчить про їхню стійкість та готовність до розвитку.

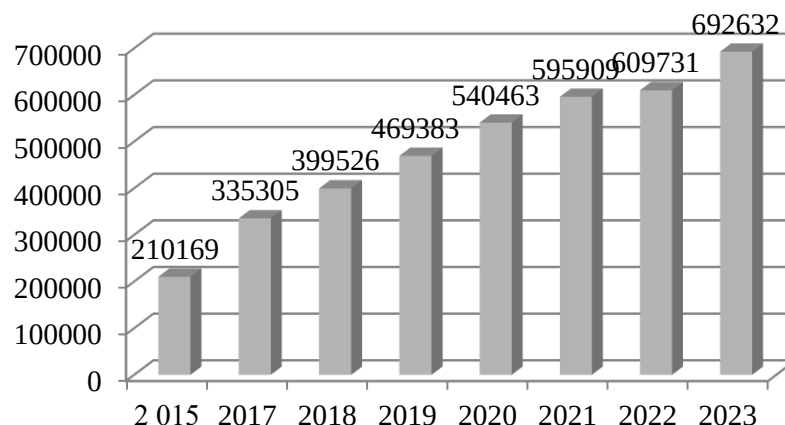


Рис. 2. Вартість основних засобів в аграрних підприємствах України, млн. грн. [10]

Це є важливим фактором для інноваційної диверсифікації, оскільки дозволяє підприємствам реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

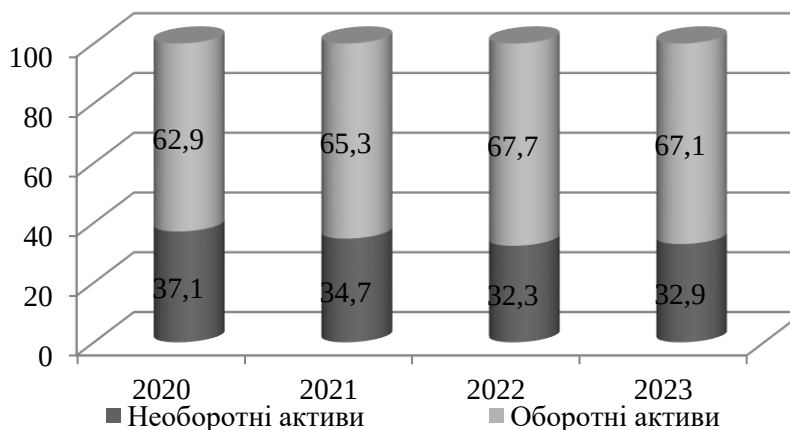


Рис.3. Структура балансу підприємств в СЛРГ, % [10]

Протягом усього періоду (2020-2023 рр.) оборотні активи домінують у структурі балансу підприємств СЛРГ (рис.3). Це може свідчити про те, що аграрні підприємства в Україні зосереджені на короткострокових операціях та швидкому обороті капіталу. В умовах війни та економічної нестабільності це може бути виправданим, оскільки дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати ліквідність. З 2020 по 2022 роки спостерігається тенденція до збільшення частки оборотних активів. Це може бути пов'язано з адаптацією підприємств до воєнних умов, коли зростає потреба в швидкій реалізації продукції та отриманні готівки.

У 2023 році спостерігається незначне зменшення частки оборотних активів. Це може свідчити про початок відновлення інвестицій в довгострокові проєкти та модернізацію виробництва. В умовах післявоєнного відновлення необхідно буде стимулювати інвестиції в необоротні активи для забезпечення модернізації аграрного сектору.

Дані з рис. 4 демонструють стійку тенденцію до скорочення кількості зайнятих працівників у аграрному секторі. Це свідчить про зменшення людського ресурсу, який є важливим елементом ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Мобілізація, еміграція та втрата робочих місць на окупованих територіях суттєво вплинули на зайнятість в аграрному секторі.

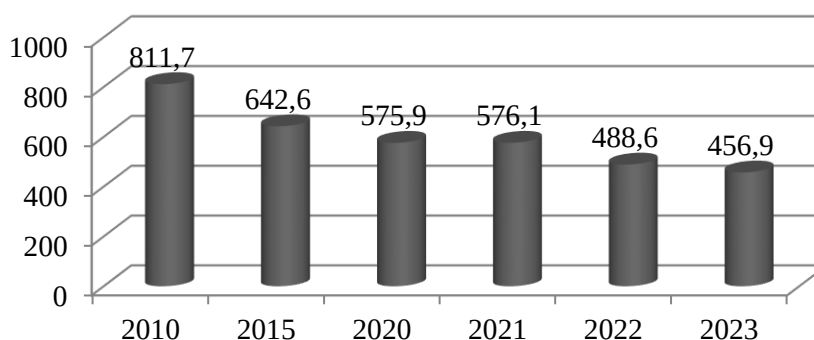


Рис.4. Кількість зайнятих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб [10]

Зменшення кількості працівників може негативно вплинути на можливості інноваційної диверсифікації, оскільки для впровадження нових напрямків діяльності необхідні кваліфіковані кадри. Але скорочення зайнятості може бути частково компенсоване впровадженням нових технологій та автоматизацією виробничих процесів.

Проведений аналіз підтверджує необхідність інноваційної диверсифікації, яка дозволяє аграрним підприємствам підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Саме інвестування в навчання та перекваліфікацію працівників є ключовим кроком для підготовки їх до роботи з сучасними технологіями та впровадження інновацій.

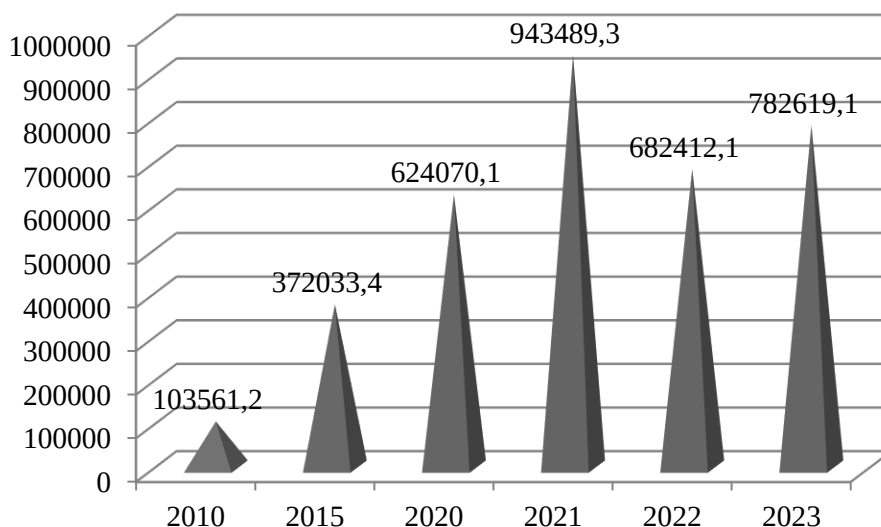


Рис. 5. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн. [10]

На рис. 5 можна відмітити загальну тенденцію до зростання обсягів реалізованої продукції в аграрному секторі України протягом періоду з 2010 по 2023 рік.

Це свідчить про збільшення виробництва та збуту аграрної продукції, що є важливим показником ефективності використання ресурсного потенціалу. Зростання обсягів реалізації не є рівномірним, спостерігаються періоди різкого збільшення та відносної стабілізації. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як погодні умови, зміни ринкової кон'юнктури, державна політика та інвестиційна активність. Різке зростання обсягів реалізації у 2021 році пов'язано із сприятливими погодними умовами та високим врожаєм. Зменшення темпів зростання у 2022-2023 роках пов'язано з впливом війни на аграрний сектор.

Як видно з даних рис. 6, найвищий фінансовий результат до оподаткування у підприємствах галузі СЛРГ фіксується у 2021 р. У 2023 р. відмічається різке скорочення показника до рівня 65353 млн. грн., що на 25,1 % навіть менше у порівнянні із 2022 р., а у 2022 р. показник зменшився у порівнянні із 2021 р. на 63,6 %. У 2023 р. питома вага підприємств, які отримали збиток становила 21,6 % проти 11,7 % у 2021 р. Можна помітити значну волатильність фінансових результатів аграрних підприємств протягом періоду з 2010 по 2023 рік. Це свідчить про високу залежність аграрного сектору від зовнішніх факторів. Висока волатильність фінансових результатів підкреслює необхідність диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Диверсифікація дозволить зменшити залежність від одного виду діяльності та забезпечити стабільність фінансових результатів.

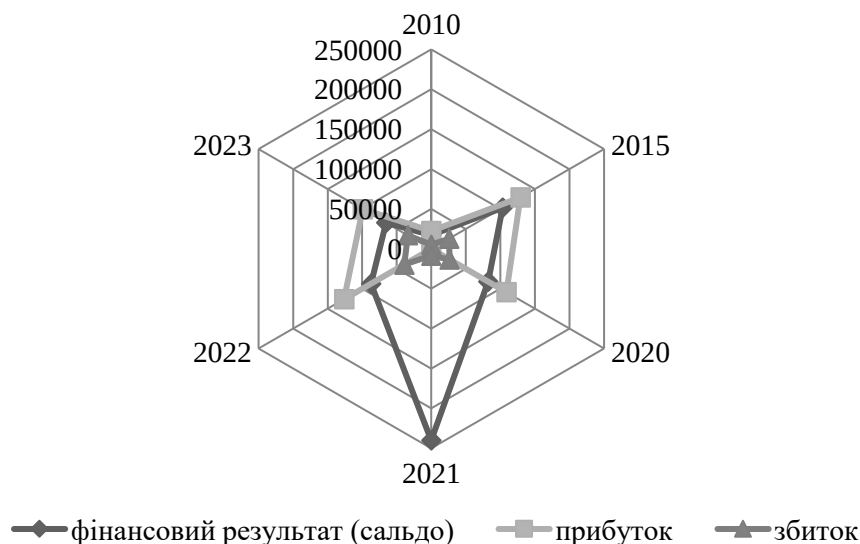


Рис.6. Фінансові результати до оподаткування підприємств у сільському, лісовому та рибному господарстві, млн грн. [10]

Отже, в умовах війни та післявоєнного відновлення України, диверсифікація стає не просто стратегічним вибором, а нагальною необхідністю для аграрних підприємств.

В науковій літературі є досить популярною темою «диверсифікація виробництва» для дискусій. В контексті сформульованих наукових позицій дослідників за даної проблематики нами було визначено ключові слова у взаємозв'язку із поняттям «диверсифікація аграрного підприємства» (рис.7). Дослідження в даному напрямку дає нам змогу сформулювати поняття «інноваційної диверсифікації аграрних підприємств».

Дійсно, що диверсифікація як процес, може розглядатись як розширення або оптимізація видів діяльності з метою зниження або нівелювання різного роду ризиків. Адже аграрне виробництво функціонує в сучасних реаліях в умовах критичної ризикованості: воєнні дії в Україні, складнощі з інвестиціями, проблеми з логістикою продукції та сировини, виклики з екологічністю в аграрному виробництві, кризи продовольчої безпеки, кліматичних змін та інші. Аграрні підприємства стоять перед значними викликами і для досягнення поставлених цілей повинні стратегічно переорієнтовувати свої підходи до виробництва з метою досягнення стабільності, стійкості та сталого розвитку.



Рис.7. Взаємозв'язок ключових слів поняття «диверсифікації діяльності аграрних підприємств»*

* Сформовано авторами за джерелами [1; 2; 3; 12; 13; 14;15;16]

Якщо розглядати класифікацію існуючих стратегій диверсифікації, то слід зазначити велику кількість існуючих критеріїв та ключових ознак за якими вони розмежовуються. На нашу думку залежно від галузі оптимальною в умовах сьогодення є саме полігалузева зв'язана диверсифікація, яка має на меті охоплення різних аграрних галузей. Також вважаємо, що диверсифікація має відбуватись в межах підприємства та поза його межами. Внутрішня диверсифікація аграрного підприємства має бути спрямована на оптимізацію спеціалізації з максимальною ефективністю використання наявних ресурсів для виробництва нових видів продукції, а також існуючих за інноваційними

технологіями. Зовнішня диверсифікація має бути спрямована на кооперацію та інтеграцію аграрних підприємств.

Раціональна модель диверсифікації аграрних підприємств повинна мати синергетичний ефект в цілому; спрямовуватись на їх виживання; підвищувати продуктивність галузі і забезпечувати фокус на виробництві продукції, яка буде приносити дохід. Диверсифікація галузевої структури виробництва має бути направленою на недопущення високих витрат виробництва і зростання конкурентоспроможності продукції на ринку.

Отже, на нашу думку «інноваційна диверсифікація аграрних підприємств» – це стратегічний підхід до розвитку підприємства, який передбачає розширення можливостей його діяльності через імплементацію нових для них видів продукції на основі використання інноваційно технологічних рішень. На рис. 8 розглянемо ключові переваги та недоліки такої диверсифікації. Адже саме із цього необхідно розпочинати працювати будь - якому українському аграрію: з розуміння того, що може статись в результаті і зважити усі «за» та «проти».

Переваги
• зменшення залежності від ключових традиційних видів продукції • забезпечення внутрішнього ринку різноманітною продукцією • пом'якшення проблем із логістикою продукції • створення продукції з високою доданою вартістю • зростання прибутковості підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності • освоєння нових ринків • підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів • залучення інвестицій
Недоліки
• додаткові витрати • ризики невдачі • нестача кваліфікованого персоналу • інфраструктурні обмеження • нестабільність ринків

Рис.8. Переваги та недоліки інноваційної диверсифікації аграрних підприємств в сучасних умовах

Джерело: сформовано авторами

Інноваційна диверсифікація потребує від аграріїв ретельного планування та підготовки. Першим кроком має бути аналіз наявних ресурсів з метою визначення продукції, виробництво якої забезпечить створення доданої вартості і зменшить ризики для підприємства. Далі необхідно розробити чіткий план диверсифікації із визначенням конкретних цілей. Питання обмеженості персоналу можна вирішити через співпрацю із закладами вищої освіти, а також часткового онлайн працевлаштування та співпрацю з іншими підприємствами [17, с.27]. Якщо

потрібно додаткове фінансування – бажано розробити якісний бізнес – план і скористатись існуючими сьогодні програмами підтримки аграріїв та грантами. Пом'якшити ризики виробництва можливо шляхом страхування.

На рисунку 9 пропонуємо розглянути складові потенціалу диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств на інноваційних засадах.



Рис. 9. Складові потенціалу диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств на інноваційних засадах

Джерело: сформовано авторами

Ми пропонуємо розпочинати повоєнне відновлення аграрного сектору України саме з диверсифікації через активізацію практики вирощування нішевих культур. Більшість науковців вважають і ми погоджуємось з їх думкою, що вирощування нішевих культур не потребує значних площ, уможливорює використання сівозміни, є більш прибутковими за традиційні, забезпечує зростання продовольчої безпеки і є стійкими до змін клімату [13, с.27;18,с.76;19,с.12]. В Україні у 2023 р. частка малих за розміром підприємств склала 96,3 % і в тому числі 85,4 % - мікропідприємств. Тому актуальним буде саме розглядати альтернативні можливості інноваційної диверсифікації для малих аграрних підприємств.

Питання щодо родючості ріллі та напрямів її покращення є дискусійним, а тим більше - необхідності дотримання в сучасних умовах науково – обґрунтованого чергування с.-г. культур в часі та просторі. На нашу думку сівозміна – це крок до зростання прибутковості аграрних підприємств зважаючи на усі економічні плюси від її використання. Отже, збільшення кількості с.-г. культур стане нагодою до повернення підприємств виробництва продукції на умовах раціонального землеробства.

Щодо актуальності гнучкого реагування до змін клімату варто зауважити, що традиційні культури (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник), вирощуванням яких займаються більшість аграрних підприємств, не витримують, навіть попри розвиток сучасних технологій і їх можливостей, викликів змін природно – кліматичних умов, а тим більше потребують додаткових витрат на отримання високих врожаїв. І саме вирощування нішевих с.-г. культур при правильному їх підборі для конкретної зони вирощування і конкретних ресурсних можливостях підприємства реально спроможне вирішити цю проблему із зменшенням альтернативних витрат виробництва.

Перелік нішевих культур є досить широким та альтернативним за можливостями: кіноа, амарант, батат, дайкон, нут, сочевиця, льон, кунжут, сафлор, гірчиця, шафран, мікрозелень та інші. В Україні є вже успішні кейси рентабельного виробництва цієї продукції, але низький рівень державної підтримки, обмежена ліквідність ринку та відсутність прозорих стандартів депопуляризує нарощування обсягів їх виробництва. Стримує також і відсутність проінформованості аграріїв, традиційність поглядів, приклад друзів – фермерів, небажання вчитись новому і страх до експериментів.

На рис. 10 сформульовано переваги вирощування нішевих с.-г. культур в умовах України.



Рис. 10. Переваги вирощування нішевих с.-г. культур в умовах України

Джерело: побудовано авторами



Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже досліджено, що саме інноваційна диверсифікація діяльності — стратегія розвитку аграрних підприємств в післявоєнний період, яка дасть змогу відновити аграрний сектор України. Розглядаючи складові ресурсного потенціалу диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств на інноваційних засадах слід виділити ризики: обмеженість персоналу, які пропонуємо вирішувати через співпрацю із закладами вищої освіти, а також співпрацю з іншими підприємствами; обмеженість фінансування, яке можна покрити скористувавшись існуючими сьогодні програмами підтримки аграріїв та грантами. Також пом'якшити ризики виробництва можливо шляхом страхування; родючість ґрунту слід покращувати через збільшення кількості с.-г. культур, що стане нагодою до повернення виробництва продукції на умовах раціонального землеробства; реагувати на зміни клімату рекомендуємо впровадженням нішевих сільськогосподарських культур. Це сприятиме зміцненню продовольчої безпеки та ефективному використанню земельних ресурсів. Також це може стати ключовим напрямом розвитку та забезпечення фінансової стабільності для малого бізнесу. Для ефективного розвитку нішевих культур необхідно створити сприятливі умови, зокрема посилити інформаційну підтримку аграріїв, запровадити прозорі ринкові механізми, розробити програми державного стимулювання та сприяти впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси.

Список використаних джерел

1. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306>
2. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023. № 4. С.440-445. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/03/320-66.pdf>
3. Сітковська А. О., Полегенька М.А., Бородей Д.Е. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С.111-114. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2809/2845>
4. Ochieng J., Kirimi L., Ochieng D.O., Njagi T., Mathenge M., Gitau R. & Ayieko M. (2020). Managing climate risk through crop diversification in rural Kenya. *Climatic Change*, 162, pp. 1107-1125 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-020-02727-0>
5. Adnan K.M., Ying L., Ayoub Z., Sarker S.A., Menhas R., Chen F. & Yu M. (2020). Risk management strategies to cope catastrophic risks in agriculture: the case of contract farming, diversification and precautionary savings. *Agriculture*. 10 (8). 351 URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/10/8/351>
6. Grilli G., Pagliacci F. & Gatto P. (2025). Agricultural Diversification at the Margin. Strategies and Determinants in Italian Mountain and Remote Areas. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.22042>
7. Grilli G., Pagliacci F. & Gatto P. (2024). Determinants of agricultural diversification: What really matters? *Journal of Rural Studies*. 110. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724001694>
8. Петренко О., Македонський А. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 1. № 1–2. С.44–55



9. Кухар О.В., Крюкова І.О., Руденко С.В. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С.24-28 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a3.pdf
10. Статистичний щорічник України за 2023 рік. *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
11. Шевченко А.А., Петренко О.П., Добрянська Н.А. Інноваційний розвиток аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2017. С. 200-213.
12. Лагоша Р.В. Розробка моделі диверсифікації аграрного бізнесу на основі циркулярної економіки. *Наукові інновації та передові технології*. № 6 (34). 2024. С.872-878. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12234/12295>
13. Степасюк Л.М., Степасюк М. О. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих олійних культур. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4827/4767>
14. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Вплив економічного та інституційного середовища на діяльність диверсифікованих корпоративних об'єднань. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2013. №6. С. 117 - 122.
15. Вовк М.В., Стибель Р.І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2024. Т 26. № 104. С.19-24
16. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 153–159. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159>
17. Петренко О. П., Шевченко А. А. Адаптація сільськогосподарського виробництва до воєнних реалій: збереження економічної безпеки України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3. С. 20–29.
18. Бойко Л.О. Конкурентоспроможність нішевих культур в агробізнесі в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2024. №20. С.72-78. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/176/133>
19. Мірзоев Т.Д. Сучасний стан і перспективи виробництва нішевих технічних культур. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). С.6-14. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_-Timur-Mirzoiev-6-14.pdf

References

1. Dobryanska, N. A., & Nikiforchuk, A. A. (2013). Evolution of production diversification, motives, and goals. *Effective Economy*, 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306> [in Ukrainian].
2. Martiyanova, M., Kuprina, N., & Basyurkina, N. (2023). Enterprise diversification strategies: Classification, implementation principles, and development stages. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4. 440-445. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/03/320-66.pdf> [in Ukrainian].
3. Sitkovska, A. O., Polehenka, M. A., & Borodei, D. E. (2024). Production diversification as a direction of strategic development of an agricultural enterprise. *Investments: Practice and Experience*, 2. 111-114. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2809/2845> [in Ukrainian].
4. Ochieng J., Kirimi L., Ochieng D.O., Njagi T., Mathenge M., Gitau R. & Ayieko M. (2020). Managing climate risk through crop diversification in rural Kenya. *Climatic Change*, 162, pp. 1107-1125 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-020-02727-0>
5. Adnan K.M., Ying L., Ayoub Z., Sarker S.A., Menhas R., Chen F. & Yu M. (2020). Risk management strategies to cope catastrophic risks in agriculture: the case of contract farming, diversification and precautionary savings. *Agriculture*. 10 (8). 351 URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/10/8/351>



6. Grilli G., Pagliacci F. & Gatto P. (2025). Agricultural Diversification at the Margin. Strategies and Determinants in Italian Mountain and Remote Areas. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.22042>
7. Grilli G., Pagliacci F. & Gatto P. (2024). Determinants of agricultural diversification: What really matters? *Journal of Rural Studies*. 110. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724001694>
8. Petrenko, O., & Makedonskyi, A. (2018). Increasing the efficiency of resource potential use in agriculture. *Agrarian Economics*, 1(1–2), 44–55 [in Ukrainian].
9. Kukhar, O. V., Kryukova, I. O., & Rudenko, S. V. (2024). Implementation of the potential of agricultural business diversification to reduce sustainable development risks. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1). 24–28 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a3.pdf [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Statistical Yearbook of Ukraine for 2023*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf [in Ukrainian].
11. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Dobryanska, N. A. (2017). Innovative development of agricultural enterprises. *Agrarian Bulletin of the Black Sea Region*, 200–213 [in Ukrainian].
12. Lahoha, R. V. (2024). Development of an agricultural business diversification model based on the circular economy. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6(34). 872–878. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12234/12295> [in Ukrainian].
13. Stepasyuk, L. M., & Stepasyuk, M. O. (2024). Diversification of agribusiness through the expansion of niche oilseed crop cultivation. *Economy and Society*, 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4827/4767> [in Ukrainian].
14. Dobryanska, N. A., & Nikiforchuk, A. A. (2013). Influence of the economic and institutional environment on the activities of diversified corporate associations. *Bulletin of KhNAU. Economic Sciences*, 6, 117–122 [in Ukrainian].
15. Vovk, M. V., & Stibel, R. I. (2024). Diversification of agricultural enterprises as the basis for industry development. *Scientific Bulletin of LNUVMB named after S. Z. Gzhytskyi*, 26(104), 19–24 [in Ukrainian].
16. Kozyk, V. V., & Stepankiv, N. Z. (2024). Diversification as a method of ensuring stable enterprise development. *Business Inform*, 2, 153–159. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159> [in Ukrainian].
17. Petrenko, O. P., & Shevchenko, A. A. (2024). Adaptation of agricultural production to wartime realities: Ensuring Ukraine's economic security. *Galician Economic Bulletin*, 88(3), 20–29 [in Ukrainian].
18. Boiko, L. O. (2024). Competitiveness of niche crops in agribusiness under uncertainty conditions. *Agrosvit*, 20. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/176/133> [in Ukrainian].
19. Mirzoiev, T. D. (2024). Current state and prospects of niche industrial crops production. *Actual Problems of Economics*, 1(271). 6–14. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24.topic-Timur-Mirzoiev-6-14.pdf> [in Ukrainian].

Отримано:	04.03.2025	Beérkezett:	2025.03.04	Received:	04.03.2025
Прийнято до друку:	12.04.2025	Elfogadva:	2025.04.12	Accepted:	12.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

2. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-312-320

ETO [369.03+338.22](477.87)

Robert BACSÓ

DsC, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0002-5957-7571](https://orcid.org/0000-0002-5957-7571)

Scopus Author ID: [57006730200](https://orcid.org/57006730200)

e-mail: bacho.robert@kmf.org.ua

A KÁRPÁTALJAI BIZTOSÍTÁSI PIAC ALAKULÁSA A HÁBORÚ IDEJÉN

Анотація. У статті проаналізовано сучасний стан страхового ринку Закарпатської області, зокрема в контексті російсько-української війни. Дослідження зосереджено на ключових тенденціях у страховому бізнесі, спричинених міграцією населення, переміщенням бізнесу та змінами попиту на страхові продукти. У ньому висвітлено проблеми, пов'язані зі звітністю страхових компаній у регіоні, структурою страхових премій та виплат, а також рівнем ринкової конкуренції. Закарпаття визначено як стабільний тиловий регіон, де спостерігається зростання страхових премій, особливо за обов'язковими видами страхування, такими як обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності наземних транспортних засобів (внутрішні договори) та Зелена карта. Однак через реалії воєнного часу спостерігається зниження премій у добровільному сегменті, включаючи туристичне страхування та страхування життя. Аналіз розвитку страхової справи в Закарпатській області показав, що, з одного боку, в регіоні сформувався і функціонує страховий ринок. З іншого боку, стан розвитку страхової справи можна оцінити як незадовільний. Така ситуація склалася через те, що існуючий страховий бізнес в регіоні розвивався стихійно, незважаючи на певну історичну основу, без спеціально розроблених програм розвитку та підтримки з боку держави та регіональної влади. Міграція населення, переміщення бізнесу та зростання ролі регіону як гуманітарного та логістичного центру створюють можливості для розвитку, але водночас вимагають адаптації страхових продуктів та послуг до нових умов. Поряд із позитивними тенденціями, такими як збільшення частки ринку певних компаній, також виникають проблеми, зокрема пов'язані зі зростанням частки збитків, особливо щодо міжнародних політиків. У статті запропоновано шляхи підвищення ефективності страхових компаній регіону, зокрема адаптацію страхових продуктів до нових умов та розширення співпраці з європейськими партнерами. У висновку



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



наголошується на необхідності всебічної підтримки з боку держави та обласної влади для забезпечення сталого розвитку страхового бізнесу Закарпаття.

Ключові слова: страховий ринок, регіон, страхові премії, страхові виплати, Зелена картка, страховики.

Absztrakt. A cikk a kárpátaljai biztosítási piac jelenlegi helyzetét elemzi, különös tekintettel az orosz-ukrán háborúra. A tanulmány a biztosítási üzletágban a népességvándorlás, a vállalkozások áthelyezése és a biztosítási termékek iránti kereslet változása által vezérelt fő trendekre összpontosít. Kiemeli a régió biztosítóinak beszámolósi gyakorlatával, a biztosítási díjak és kifizetések szerkezetével, valamint a piaci verseny mértékével kapcsolatos kihívásokat. Kárpátalja stabil hátsó régióként azonosítható, ahol a biztosítási díjak növekedése tapasztalható, különösen az olyan kötelező biztosítási típusok esetében, mint a KFT (Gépjármű-felelősség) és a Zöldkártya. Az önkéntes szegmensben, beleértve az utazási és életbiztosítást is, a díjak csökkenését figyelték meg a háborús körülmények miatt. A kárpátaljai régió biztosítási üzletágának fejlődésének elemzése azt mutatta, hogy egyrészt kialakult és működik a biztosítási piac a régióban. Ezzel szemben a biztosítási üzletág fejlettsége nem kielégítőnek értékelhető. Ez a helyzet azért alakult ki, mert a régióban meglévő biztosítási üzletág spontán módon fejlődött, annak ellenére, hogy történelmi háttére volt, speciális fejlesztési programok, illetve állami és regionális hatóságok támogatása nélkül. A népességvándorlás, a vállalkozások áttelepülése, valamint a régió humanitárius és logisztikai csomópontként betöltött szerepének növekedése lehetőséget teremt a fejlődésre, ugyanakkor megköveteli a biztosítási termékek és szolgáltatások új feltételekhez való igazítását. A pozitív trendek mellett, mint például egyes vállalatok piaci részesedésének növekedése, kihívások is megjelennek, különösen a növekvő kárhányaddal kapcsolatban, különösen a nemzetközi politikák tekintetében. A cikk javaslatokat tesz a biztosítótársaságok hatékonyságának növelésére a régióban, ideértve a biztosítási termékek új feltételekhez való igazítását és az európai partnerekkel való együttműködés bővítését. A következtetés hangsúlyozza, hogy a kárpátaljai biztosítási üzletág fenntartható fejlődése érdekében átfogó állami és regionális támogatásra van szükség.

Kulcsszavak: biztosítási piac, régió, biztosítási díjak, biztosítási kifizetések, zöldkártya, biztosítók.

Annotation. The article analyzes the current state of the insurance market in the Transcarpathian region, particularly in the context of the Russia-Ukraine war. The study focuses on key trends in the insurance business driven by population migration, business relocation, and changes in demand for insurance products. It highlights challenges related to the reporting practices of insurance companies in the region, the structure of insurance premiums and payouts, as well as the level of market competition. Transcarpathia is identified as a stable rear region experiencing growth in insurance premiums, especially for compulsory types of insurance such as MTPL (Motor Third-Party Liability) and the Green Card. However, a decline in premiums in the voluntary segment, including travel and life insurance, has been noted due to wartime realities. The analysis of the development of the insurance business in the Zakarpattia region has shown that, on the one hand, an insurance market has been formed and is functioning in the region. On the other hand, the state of development of the insurance business can be assessed as unsatisfactory. This situation has arisen because the existing insurance business in the region developed spontaneously, despite having some historical background, without specially designed development programs or support from the state and regional authorities. Population migration, business relocation, and the region's growing role as a humanitarian and logistical hub create opportunities for development but simultaneously require the adaptation of insurance products and services to new conditions. Alongside positive trends, such as the increased market share of certain companies, challenges are also emerging, particularly related to the rising claims ratio, especially for international policies. The article proposes ways to enhance the efficiency of insurance companies in the region, including adapting insurance products to new conditions and expanding cooperation with European partners. The conclusion emphasizes the need for comprehensive support from the state and regional authorities to ensure the sustainable development of the insurance business in Transcarpathia.

Keywords: insurance market, region, insurance premiums, insurance payments, Green Card, insurers.

Probléma felvetése. A biztosítási piac fejlesztése minden ország pénzügyi rendszerének szerves részét képezi, mivel biztosítja a lakosság és a vállalkozások vagyoni érdekeinek védelmét. Az orosz–ukrán háború körülményei között a biztosítás, mint a kockázatkezelés egyik mechanizmusa, különös jelentőséggel bír. Kárpátalja megye stabilitásának és az Európai Unióhoz való földrajzi közelségének köszönhetően különleges szerepet játszik a biztosítási vállalkozás fenntartásában és alkalmazkodásában. A régió nemcsak az Ukrajna más területeiről áthelyezett üzleti tevékenységek központjává vált, hanem új biztosítási kezdeményezések platformjává is, amelyek célja a pénzügyi védelem biztosítása a magas bizonytalansági szint közepette.

A tanulmány aktualitását az adja, hogy szükség van a Kárpátalja biztosítási piacán bekövetkezett változások elemzésére, amelyeket a lakosság migrációja, a biztosítási szolgáltatások iránti kereslet változása és a biztosítási termékek új körülményekhez való alkalmazkodása váltott ki.

A biztosítás regionális sajátosságainak tanulmányozása lehetővé teszi a kulcsfontosságú tendenciák feltárását, a kihívások és lehetőségek értékelését, valamint hatékony megoldások kidolgozását a biztosítási szektor fenntartható fejlődésének biztosítására a hadiállapot körülményei között.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. Az elmúlt években Ukrajna biztosítási piacának problémáival számos tudós foglalkozott, köztük Bacsó R. és Pojda-Noszik N. [10], Vnukova N. [13], Marcenjuk O. és Ruda O. [9], Csunyickaja I. és Bogrinovceva L. [7], Szkril N. [12], Bezpalko A. és Volkova V. [2], Poltorak A. [11] és mások.

Vnukova N. [13] elemzi a biztosítási piac háborús körülményekhez való alkalmazkodását, különösen a háborús kockázatoknak az ingatlan- és árubiztosításra gyakorolt hatását. Marcenjuk O. és Ruda O. [9] a biztosításon keresztüli üzleti támogatás mechanizmusait és a biztosítótársaságok szerepét vizsgálják a háború utáni gazdasági újjáépítésben.

Csunyickaja I. és Bogrinovceva L. [7] hangsúlyozzák a biztosítás fontosságát az infrastruktúra háború utáni helyreállításában, valamint elemzik a biztosítási ágazatot a háború alatt érintő kihívásokat. Szkril N. [12] bemutatja a biztosítási piac lényegét, elemzi annak szolgáltatási struktúráját, a működését meghatározó elveket, valamint annak szabályozási jogi kereteit. Komplex elemzést nyújt az ukrán biztosítási piac pénzügyi biztonsági mutatóiról, amelyek alapján alacsony szintre következett.

Bezpalko A. és Volkova V. [2] a biztosítási piac szerepét vizsgálják az ország gazdasági biztonságának megteremtésében, meghatározzák az ukrán biztosítási piac fejlődésének modern tendenciáit a válság körülményei között, és összegzik annak jövőbeli fejlődési irányait. Poltorak A. [11] a biztosítási rendszer fejlődését a világ makrorégióinak szemszögéből vizsgálja, és bemutatja a világ gazdasági rendszerében működő biztosítási piacok fejlődésének sajátosságait.



Ugyanakkor jelenleg hiányoznak az átfogó kutatások, amelyek Kárpátalja biztosítási piacának aktuális állapotát vizsgálnák, különösen annak összefüggésében, hogyan lehetne bővíteni a régió biztosítási lefedettségét Ukrajna azon területein, amelyek a legkevésbé sérültek a háborús cselekmények következtében.

Fontos elemzésre szoruló szempont a Kárpátalja megyében működő biztosítási piac lefedettségének nagysága, a biztosítási portfólió volumene és szerkezete, valamint a piacon tevékenykedő biztosítók koncentrációjának szintje a hadiállapot körülményei között. Külön figyelmet érdemel a biztosítási kifizetések irányainak vizsgálata az Európai Unióval határos régióban.

A cikk céljának megfogalmazása. A munka célja Kárpátalja biztosítási vállalkozásának jelenlegi állapotának vizsgálata az orosz–ukrán háború körülményei között, valamint azoknak a problémáknak a feltárása, amelyek akadályozzák annak teljes körű fejlődését. Ugyanakkor a tanulmány javaslatokat tesz a biztosítási vállalkozás fejlődési mechanizmusának javítására a régióban.

A tanulmány fő anyagának bemutatása. Napjainkban Kárpátalján több mint 10 biztosítótársaság (BT) folytat aktív tevékenységet, ugyanakkor ezek egy része (például az „Univerzsalna” és az „Első”) értékesítési pontokon keresztül működik, és nem készít régiós bontású beszámolókat. Ennek következtében torzul a biztosítási vállalkozások valós helyzetéről alkotott kép Kárpátalja megyében.

A régió biztosítási piacán jelen vannak életbiztosítással foglalkozó társaságok is, azonban ezek a termékeiket pénzügyi tanácsadók és biztosítási ügynökök útján értékesítik, így működésük nem elemezhető részletesen. Az ügynöki hálózat tevékenységének eredményei kizárólag a központi irodák pénzügyi kimutatásaiban jelennek meg. Ráadásul ezek a társaságok gyakran nem nyitnak mérleggel rendelkező szerkezeti egységeket, ezért nem minden esetben rendelkeznek információval a régióban végzett tevékenységükről.

A 2020–2023 közötti időszakban a biztosítók száma a régióban 1 egységgel csökkent (1. táblázat) – a piacról kivonult az „Ukrán Biztosítási Csoport” BT, amelyet átalakítottak „USG Biztosítótársaság” Zrt.-vé (USG) [1], és jelenleg kizárólag értékesítési pontokon – nem mérlegelő kirendeltségeken – keresztül működik, így az adatok nem kerülnek regionális bontásban összesítésre.

A 2020–2023 közötti időszak elemzése alapján kettős tendencia figyelhető meg a biztosítási díjbevételek alakulásában: 2020–2021-ben 26,3%-os növekedés történt, míg 2022-ben a díjbevételek enyhén – 5,1%-kal – csökkentek (míg országos szinten ez az érték 20,2% volt). 2023-ban a díjbevételek ismét növekedtek – 17,6%-kal –, és az adott évben a kárpátaljai biztosítók összesen 39,1 millió hrvnya díjat gyűjtöttek be, ami 40,9%-kal haladja meg a 2020-as szintet.

A Kárpátalján működő biztosítótársaságok portfólióját vizsgálva megállapítható, hogy a kötelező biztosítási típusok dominálnak az önkéntesekkel szemben, és részesedésük enyhe növekedést mutatott. A biztosítási díjak körülbelül 60–61%-a kötelező biztosításokból származik (például a KGFB és a Zöldkártya), míg az önkéntes biztosítások (CASCO, egészségbiztosítás, balesetbiztosítás, vagyonbiztosítás, utasbiztosítás, szállítmánybiztosítás stb.) aránya 39–40% körül mozog.

1. táblázat

A biztosítási díjbeszedés mutatói és szerkezete a kárpátaljai biztosítási piacon
2020–2023 között*

№	Показники	Роки								Вáltozás 2022/2021 között		Вáltozás 2023/2021 között	
		2020		2021		2022		2023					
		ezer UAH	%	ezer UAH	%	ezer UAH	%	ezer UAH	%	Absz.	%	Absz.	%
1	Kötelező	166802,7	60,1	211947,2	60,4	205814	61,8	239610	61,2	-6133,2	-2,9	27662,8	13,1
2	Kötelező gépjármű felelősség- biztosítás (KGFB)	62974,1	37,8	80089	22,8	79953,9	24,0	92400,7	23,6	-135,1	-0,2	12311,7	15,4
3	Zöldkártya	103828,6	62,2	131858,2	37,6	125860	37,8	147209	37,6	-5998,1	-4,5	15351,1	11,6
4	Önkéntes	110885,3	39,9	138678,9	39,6	127045	38,2	151795	38,8	-11634	-8,4	13115,9	9,5
5	Casco	66152,3	59,7	89047,3	64,2	86964,4	68,5	105804	69,7	-2082,9	-2,3	16757,1	18,8
6	Egészségügyi biztosítás	1560	1,4	2732,2	2,0	1492,5	1,2	2225,5	1,5	-1239,7	-45,4	-506,7	-18,5
7	Balesetbiztosítás	1861,2	1,7	2167,1	1,6	1571,3	1,2	2106,2	1,4	-595,8	-27,5	-60,9	-2,8
8	Ingatlan biztosítás	14574,8	13,1	17390,2	12,5	15732,3	12,4	18072	11,9	-1657,9	-9,5	681,9	3,9
9	Utasbiztosítás	17763,4	16,0	14592,6	10,5	8952,8	7,0	8108,2	5,3	-5639,8	-38,6	-6484,4	-44,4
10	Szállítmány- biztosítás	75,9	0,1	729,5	0,5	807,7	0,6	763,3	0,5	78,2	10,7	33,8	4,6
11	Egyéb biztosítások	8897,7	8,0	12020	8,7	11523,7	9,1	14715	9,7	-496,3	-4,1	2695,1	22,4
12	Összesen biztosítási prémium	277687,9	100	350626,2	100	332859	100	391405	100	-17767	-5,1	40778,6	11,6
13	<i>Összesen kifizetések</i>	79834,2	-	97766	-	86878,8	-	164980	-	-10887	-11,1	67214	68,7
14	Kifizetési szint, %	28,7	-	27,9	-	26,1	-	42,2	-	-1,8	-	14,3	-
15	Herfindahl- Hirschman index	1520,4	-	1505,6	-	1691,8	-	1791,5	-	186,2	12,4	285,8	19,0
16	Biztosítók száma	9	-	9	-	8	-	8	-	-1	-11,1	-1	-11,1

* Saját számítás az [3-6] források alapján.

Figyelembe véve, hogy Kárpátalja Ukrajna egyik legbiztonságosabb régiója – a háború alatt nem történt robbanás vagy infrastruktúra-károsodás –, ez mérsékelte a piac visszaesését. Pozitív hatást gyakorolt a régió gazdaságára az áttelepült vállalkozások beáramlása (az ukrajnai relokált cégek 40%-a működik itt [8]), valamint a lakosság belső migrációja, különösen a nagyobb városokba: Ungvár, Munkács, Nagyszőlős, Huszt, Beregszász stb.

Az KGFB és a Zöldkártya díjbevételei 2023-ban meghaladták a háború előtti szintet, ami azt jelzi, hogy nőtt a biztosított gépjárművek száma – mind a régió belüli, mind a külföldre utazók esetében. Ugyanakkor a katonaköteles férfiak kiutazásának korlátozása és az ország kedvezőtlen gazdasági helyzete negatívan befolyásolta az idegenforgalmi szolgáltatásokat, így az utasbiztosítási szerződések számát is.

A 2021–2023 közötti időszakban az utasbiztosítási díjbevételek 6,5 millió hrvnyával csökkentek (–44,4%), az egészségbiztosítási díjbevételek 0,5 millió hrvnyával (–18,5%), míg a balesetbiztosítási díjbevételek 2,8%-kal estek vissza.

A Kárpátalján működő biztosítók főbb portfóliókat alkotó biztosítási típusai 2023-ban a Zöld kártya, casco, kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (KGFB) és ingatlanbiztosítás voltak, amelyek a biztosítók összes díjbevételének 37,6%, 27%, 23,6% és 4,6%-át tették ki.

Miután 2022-ben kilépett a piacról az „Ukrajnai Biztosítási Csoport”, helyüket más biztosítók vették át, ami a piac koncentrációjának növekedéséhez vezetett (Herfindahl-Hirschman Index (HHI), amely a piaci részesedések négyzetének összegét jelenti): az HHI 2020-ban 1520-ról 2023-ra 1791-re nőtt, ami 19%-os növekedést jelent, bár a biztosítási piac a régióban továbbra is versenyképesnek tekinthető.

2020 és 2023 között jelentős növekedés figyelhető meg a biztosítási kifizetések terén, amelyek növekedési üteme ötszörösen meghaladja a díjbevételek növekedését ugyanebben az időszakban (a kifizetések növekedése 68,7%, míg a díjbevételek növekedése 11,6%), ami azt jelzi, hogy egyes biztosítási típusok veszteségessé váltak, de a rendelkezésre álló adatok alapján nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy mely biztosítási ágakban figyelhetők meg ezek a tendenciák. A helyi biztosítási piac szakértői úgy vélik, hogy ez a Zöld kártyával kapcsolatos kifizetéseket érinti, mivel a felelősségvállalási limitek elég magasak, és az adott országoktól (különösen az EU-tagállamoktól) függenek.

A 2021-2023 közötti időszakban dinamikus változások történtek a Kárpátaljai biztosítási piacon (2. táblázat) – 2022-ben a legnagyobb piaci szereplő, az „Ukrajnai Biztosító Csoport” kilépése után egyes ügyfelek más biztosítókhoz fordultak, ami a TASZ Biztosító piaci részesedésének 9,7%-os növekedését eredményezte (2021-ben 16,2%-ról 2022-ben 25,9%-ra), az Oranta Biztosító részesedése 7%-kal nőtt (2021-ben 14,5%-ról 2022-ben 21,5%-ra), a PZU Ukrajna részesedése 2,9%-kal (2021-ben 9,7%-ról 2022-ben 12,6%-ra), és a Knyázsa Biztosító részesedése 4,1%-kal (2021-ben 7,2%-ról 2022-ben 11,3%-ra). A legrosszabb eredményt az Arsenal Biztosító érte el, amelynek piaci részesedése 0,2%-kal csökkent ebben az időszakban. Minden más szereplőnél az első háborús évben alig történt növekedés a piaci részesedésben.

A háborús időszakban jelentős növekedés tapasztalható a kárpátaljai biztosítási piac egyes szereplőinél a biztosítási díjak beszedésében: kivéve a Krajina Biztosítót, amelynek díjbevétele 78,2%-kal csökkent, minden más piaci szereplőnél magas növekedési ütemek figyelhetők meg: Knyázsa Biztosító – 103,2%, TASZ Biztosító – 97,5%, Oranta – 54,2%, PZU Ukrajna – 30,7%, Ingó – 31% és mások.

Az elemzett biztosítók közül csak az ARX nem ad számot Kárpátaljára fizetett biztosítási kifizetésekről. Az egész megyére vonatkozóan a biztosítási kifizetések vezető biztosítói 2023-ban az Oranta (53 millió UAH) és TASZ biztosítók (50,1 millió UAH). A kifizetési szint mutatójának értékelésekor meg kell említeni a negatív tendenciát, amely a 2021-2023 közötti időszakban szinte minden piaci szereplőnél megfigyelhető (kivéve Orantát, amelynek sikerült 3,1%-kal csökkentenie ezt a mutatót): kritikus magas kifizetési szint 2023-ban figyelhető meg a Kárpáta Biztosítónál (204,6%) és az Arsenal Biztosítónál (106,6%), ami arra utal, hogy a biztosítási kifizetések üteme meghaladja a biztosítási díjak növekedésének ütemét, és hibásan értékelték az adott biztosítási típusok kockázatait. Ez a mutató magas a PZU Ukrajna (52,8%), TÁS Biztosító (44,6%) esetében is. Más társaságoknál ez a mutató 18,3%-38,7% között mozog. Az egész

Kárpátalján ez a mutató 2023-ban 42,2%-ra emelkedett, ami az előző évhez képest növekvő tendenciát jelez.

2. táblázat

A kárpátaljai biztosítási piaci szereplők mutatóinak dinamikája 2021-2023 között*

Biztosítók / Mutatók	2021				2022				2023				3mHa 2023/2021				
	Dí- jak, mill. UAH	piac %	Kifi- zet- ések, mill. UAH	Kifi- zetési szint, %	Dí- jak, mill. UAH	piac %	Kifi- zet- ések, mill. UAH	Kifi- zetési szint, %	Dí- jak, mill. UAH	piac %	Kifi- zet- ések, mill. UAH	Kifi- zetési szint, %	Dí- jak, mill. UAH	Díjak növe- kedési üteme%	piac %	Kifi- zet- ések, mill. UAH	Kifi- zetési szint, %
Ukrajnai Biztosítási Csoport	87,6	25,0	21,8	24,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TASZ	56,9	16,2	23,0	40,4	86,3	25,9	36,1	41,8	112,4	28,7	50,1	44,6	55,5	97,5	12,5	27,1	4,2
Oranta	50,9	14,5	11,1	21,8	71,5	21,5	12,1	17,0	78,5	20,0	14,4	18,3	27,6	54,2	5,5	3,3	-3,5
Arszenál Biztosító	43,6	12,4	16,3	37,4	40,8	12,3	16,4	40,1	49,7	12,7	53,0	106,6	6,1	13,9	0,3	36,7	69,2
Pzu Ukrajna	33,9	9,7	11,9	35,1	41,9	12,6	10,8	25,7	44,3	11,3	23,4	52,8	10,4	30,7	1,7	11,5	17,7
Arx	32,7	9,3	-	-	32,2	9,7	-	-	35,1	9,0	-	-	2,4	7,3	-0,4	-	-
Knyázsa	25,4	7,2	6,8	26,7	37,6	11,3	6,9	18,5	51,2	13,1	14,5	28,3	25,9	102,2	5,9	7,7	1,6
Ingó	14,6	4,2	5,1	35,3	17,2	5,2	3,5	20,5	19,1	4,9	7,4	38,7	4,5	31,0	0,7	2,2	3,4
Krajina	5,0	1,4	1,7	34,6	5,5	1,6	1,1	19,9	1,1	0,3	2,2	204,6	-3,9	-78,2	-1,2	0,5	170,0
Összesen	350,6	100,0	97,8	27,9	332,9	100,0	86,9	26,1	391,4	100,0	165,0	42,2	40,8	11,6	0,0	67,2	14,3

* Saját számítás a [3-6] források alapján.

Meg kell jegyezni, hogy a háború jelentős hatással volt a Kárpátaljai biztosítási piacra, akárcsak Ukrajna egészére, változásokat okozva a keresletben, kínálatban, és a biztosítási termékek alkalmazkodásában az új körülményekhez. A régióban a főbb tendenciák a következőket foglalják magukban:

Kárpátalján, mint háborús hátország, a lakosság migrációja és a nemzetközi szállítások növekedése miatt megnövekedett a kötelező biztosítási termékek iránti kereslet, mint például a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (KGFB) és a „Zöld kártya”. Ez a tendencia a polgárok mobilitásával magyarázható, akik elhagyják Ukrajnát vagy humanitárius segélyt szállítanak.

A biztosítási termékek adaptálása is megvalósult a háborús körülményekhez igazodva. A vállalatok biztosítási programokat kezdtek bevezetni önkéntesek, humanitárius missziók és a stabilitás hiányos környezetében működő vállalkozások számára. Azonban a háborús övezetekhez közeli területeken az ingatlanok vagy vállalkozások biztosítása gyakran nem elérhető a magas kockázatok miatt. A megnövekedett migráció miatt Kárpátaljára, más ukrán régiókból, a biztosítók kénytelenek alkalmazkodni a változó ügyfélleltszámhoz. Ez mind a biztosítási feltételek, mind új viszontbiztosítók keresése terén kihívást jelent az EU-ban.

Az életbiztosítás iránti kereslet 2022-2023-ban kezdett helyreállni, mivel a háborúval kapcsolatos magasabb egészségügyi kockázatok tudatosítása miatt még a



háborús hátszágban is, különösen a stressz, a korlátozott orvosi ellátás és a rakétatámadások veszélye miatt.

Kárpátalja fontos tranzitsomóponttá vált a nemzetközi segélyek és üzletek számára, ami a biztosítók szerepének növekedéséhez vezetett a szállítmányok és szállítások pénzügyi védelme terén. Kárpátalja, köszönhetően a közvetlen földrajzi közelségének az EU határához, potenciállal rendelkezik a biztosítási szolgáltatások fejlesztésére az európai piacokkal való együttműködésben, különösen a szállítmányozási és humanitárius biztosítások terén.

A régióban növekvő kereslet tapasztalható az olyan biztosítások iránt, amelyek pénzügyi védelmet biztosítanak a kisvállalkozások számára, amelyek a háborús övezetekből ide települtek. Különösen a vállalati vagyoni felelősségi biztosítások népszerűsége nő. Kárpátalján nőtt az igény a rugalmas fizetési feltételekkel rendelkező biztosítási termékek iránt. Sok menekült és helyi lakos számára fontos, hogy részletekben vagy halasztott fizetéssel teljesíthessék a biztosítási díjakat. A regionális vállalatok a háborús körülményekhez igazították az egészségbiztosítási programjaikat, beleértve a rehabilitációs és a háborús sérülések kezelésére vonatkozó költségeket.

Kárpátalján nő a mezőgazdasági kockázatok biztosításának iránti érdeklődés, mivel a mezőgazdasági szektor aktívan fejlődik. Különösen a termésbiztosítás területén, figyelembe véve az éghajlatváltozás és az ellátási láncok megszakadásának veszélyeit. Meg kell említeni, hogy a Kárpátaljai biztosítási piacon működő biztosítók külön programokat dolgoznak ki az elmenekült kis- és középvállalkozások számára, amelyek a háborús zónákból települtek át. Ezek a programok figyelembe veszik az új munkakörnyezetekhez kapcsolódó bizonytalansági kockázatokat, és támogatják a régió gazdasági aktivitását.

A Kárpátaljai biztosítási vállalkozás fejlődésének elemzése azt mutatja, hogy egyrészt a régióban kialakult és működik egy biztosítási piac, másrészt a biztosítási vállalkozások fejlettségi állapota kielégítetlennek tekinthető. Ilyen helyzet alakult ki, mivel a régióban működő biztosítási vállalkozások spontán módon alakultak ki, bár volt egy történeti előzménye, de nem voltak külön fejlesztési programok, sem az állami, sem a regionális hatóságok részéről történő támogatás.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A Kárpátaljai biztosítási piac alkalmazkodik a háború és gazdasági bizonytalanság kihívásaihoz. Annak ellenére, hogy a biztosítási díjak, különösen a kötelező biztosítási típusok, mint a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (KGFB) és a „Zöld kártya”, növekedtek, a piac általános struktúrája magas versennyel és a kereslet változásaitól való függőséggel jellemezhető. A lakosság migrációja, a vállalkozások relokációja és a régió szerepének erősödése, mint humanitárius és logisztikai csomópont, lehetőségeket teremtenek a fejlődésre, ugyanakkor szükségessé teszik a biztosítási termékek és szolgáltatások alkalmazkodását az új körülményekhez. A pozitív tendenciák, mint egyes vállalatok piaci részesedésének növekedése, mellett kihívások is felmerülnek, különösen a kifizetések növekedésével kapcsolatban, különösen a nemzetközi biztosítási kötvényeknél. A piac fenntartható fejlődésének biztosítása érdekében fontos megerősíteni az állami támogatást, modern biztosítási mechanizmusok bevezetését és az európai partnerekkel való együttműködés fejlesztését.



Felhasznált források listája

1. Az "Ukrán Biztosítási Csoport" USG név alatt fog a piacon működni. URL: <https://forinsurer.com/news/22/09/05/41727> (letöltés ideje: 10.03.2025).
2. Bezpalyko, A. & Volkova, V. (2024). Rozvytok strakhovoho rynku Ukrayiny v kryzovykh umovakh. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylya Stusa*. №16 (Issue 2). p. 109-113.
3. Az ukrainai biztosítási piac 2020. évi adatai regionális szinten. Insurance TOP. 2021. №1(77). URL: <https://forinsurer.com/files/file00703.pdf> (letöltés ideje: 10.03.2025).
4. Az ukrainai biztosítási piac 2021. évi adatai regionális szinten. Insurance TOP. 2022. №1(85). C. 47-53. URL: <https://forinsurer.com/files/file00722.pdf> (letöltés ideje: 10.03.2025).
5. Az ukrainai biztosítási piac 2022. évi adatai regionális szinten. Insurance TOP. 2023. №1(93). C. 48-55. URL: <https://forinsurer.com/files/file00735.pdf> (letöltés ideje: 10.03.2025).
6. Az ukrainai biztosítási piac 2023. évi adatai regionális szinten. Insurance TOP. 2024 №1(97). C. 66-76. URL: <https://forinsurer.com/files/file00750.pdf> (letöltés ideje: 10.03.2025).
7. Chynytska, I.I. & Bohrinovtseva, L.M. (2023). Osoblyvosti diyal'nosti strakhovykh kompaniy na finansovomu rynku Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu. *Infrastruktura rynku*. Issue 71. p. 251-258
8. Kárpátalján tartózkodik jelenleg az Ukrajnában áttelepült vállalatok 40%. URL: <https://zakarpattia.net.ua/News/235207-Na-Zakarpatti-narazi-perebuvaie-40-usoho-relokovanoho-biznesu-Ukrayiny> (letöltés ideje: 10.03.2025)
9. Martsenyuk, O. & Ruda, O. (2024). Diyalnist strakhovykh kompaniy v umovakh voyennoho stanu ta yikh rol u pislyavoyennomu vidnovlenni Ukrayiny. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*. №1. p. 8-21.
10. Poyda-Nosyk, N.& Bacho, R. (2022). Finansova bezpeka strakhovykh kompaniy v Ukrayini v umovakh vplyvu hlobalnykh chynnykiv. *III Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiya «Vplyv obliku ta finansiv na rozvytok ekonomichnykh protsesiv»* (15.06.2022, Berehove). p. 354-356.
11. Poltorak, A.S. (2022). Rozvytok strakhovykh rynkiv yak bazys zabezpechennya rezilyentnosti system harantuvannya sotsialno-ekonomichnoyi bezpeky rehioniv. *Modern Economics*. № 34. p. 82-89.
12. Skryl, N. (2023). Finansova bezpeka strakhovoho rynku Ukrayiny. *Ekonomika ta rehiony*. № 3 (90). p. 126-138.
13. Vnukova, N. (2022). Suchasnyy stan ta tendentsiyi rozvytku strakhuvannya v umovakh voyennoho stanu. «Strakhovyy rynek Ukrayiny: vyklyky v period diyi voyennoho stanu ta perspektyvy podalshoho rozvytku»: materialy dopovidey mizhnarodnoho nauково-praktychnoho kruhloho stolu. p. 9-10.

Отримано:	02.02.2025	Beérkezett:	2025.02.02	Received:	02.02.2025
Прийнято до друку:	29.03.2025	Elfogadva:	2025.03.29	Accepted:	29.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-321-332
UDC 339.726:336.1

Nina POYDA-NOSYK

DSc in Economics, Professor,
Professor at the Accounting and Auditing Department
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,
Berehove, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-5378-8028](https://orcid.org/0000-0002-5378-8028)

Scopus Author ID: [57223373444](https://scopus.org/authorid/57223373444)

e-mail: poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua

INTERNATIONAL FINANCIAL SOURCES FOR UKRAINE'S ECONOMIC DEVELOPMENT: NATIONAL PRIORITIES AND REGIONAL OPPORTUNITIES IN TRANSCARPATHIA

Анотація. Роль міжнародних фінансових джерел у розвитку економіки України значно посилилася на тлі повномасштабного вторгнення Росії та стратегічного курсу країни на європейську інтеграцію. У статті досліджується структура, динаміка та відповідність міжнародної фінансової допомоги національним економічним пріоритетам України, а також оцінюються особливості використання цих ресурсів на регіональному рівні, зокрема в Закарпатській області. Спираючись на актуальні дані про діяльність багатосторонніх установ, двосторонніх донорів і приватних інвестиційних каналів, автором розкрито, які програми економічного розвитку фінансувалися за рахунок зовнішнього фінансування. Наголошено, що багатосторонні фінансові установи, такі як МВФ, Світовий банк, ЄБРР і Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), відіграють провідну роль, зосереджуючись переважно на підтримці фінансової стабільності, відновленні інфраструктури та реалізації реформ у сфері управління. Значний обсяг допомоги у формі грантів, пільгових кредитів та механізмів технічної підтримки також надають двосторонні донори, серед яких провідними є Європейський Союз, США та Японія. Проаналізовано структуру фінансової допомоги США за період 2019-2024 рр. Констатовано, що залучення приватних інвестицій, які є критично важливими для довгострокового сталого розвитку, залишається обмеженим через збереження ризиків безпеки. Встановлено, що в структурі всієї зовнішньої фінансової допомоги Україні у 2024 році багатосторонні фінансові установи забезпечили 25-30% всього фінансування, двосторонні донори - 65-70%, тоді як приватні інвестиції становили менше 5%. Досліджено регіональні можливості Закарпаття та особливості участі регіону в міжнародних програмах фінансової підтримки. Проведено паралель між національними пріоритетами економічного розвитку та регіональними ініціативами. Незважаючи на позитивні зрушення, залишаються проблеми, зокрема обмежені адміністративні спроможності на місцевому рівні, питання прозорості та недостатнє залучення приватних інвестицій. У статті зроблено висновок, що для максимізації ефективності міжнародної фінансової підтримки та прискорення процесів післявоєнного відновлення та євроінтеграції України необхідно посилити відповідність зовнішнього фінансування регіональним стратегіям розвитку та активніше розвивати державно-приватні партнерства.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Ключові слова: міжнародна фінансова допомога, Україна, економічне відновлення, Закарпаття, багатосторонні інституції, двосторонні донори, регіональний розвиток, євроінтеграція.

JEL Classification: E6, F35, F36

Absztrakt. A nemzetközi pénzügyi források szerepe jelentősen megnövekedett Ukrajna gazdaságában az Oroszország által indított teljes körű invázió és az ország európai integrációt célzó stratégiai irányvonala következtében. A tanulmány elemzi az Ukrajnának nyújtott nemzetközi pénzügyi segítség struktúráját, dinamikáját és annak összhangját a nemzeti gazdasági prioritásokkal, valamint értékeli e források régiós szintű felhasználását, különös tekintettel Kárpátalja területére. A multilaterális intézmények, kétoldalú donorok és magánberuházási csatornák aktuális adatai alapján a szerző feltárja, hogy mely gazdaságfejlesztési programokat finanszíroztak külső forrásból. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a multilaterális pénzügyi intézmények – így az IMF, a Világbank, az EBRD és az Európai Beruházási Bank (EBB) – vezető szerepet töltenek be, főként a fiskális stabilitás támogatására, az infrastruktúra helyreállítására és a közigazgatási reformok végrehajtására összpontosítva. Jelentős támogatást nyújtanak továbbá kétoldalú donorok – köztük az Európai Unió, az Egyesült Államok és Japán – támogatások, kedvezményes hitelek és technikai segítségnyújtási mechanizmusok formájában. A tanulmány elemzi az Egyesült Államok pénzügyi támogatásának szerkezetét a 2019–2024 közötti időszakban. Megállapítást nyert, hogy a hosszú távú fenntartható fejlődéshez nélkülözhetetlen magánberuházások továbbra is korlátozottak a fennálló biztonsági kockázatok miatt. 2024-ben Ukrajna teljes nemzetközi pénzügyi támogatásán belül a multilaterális intézmények 25–30%-át, a kétoldalú donorok 65–70%-át biztosították, míg a magánberuházások aránya nem haladta meg az 5%-ot. A tanulmány feltérképezi Kárpátalja régiós lehetőségeit és részvételét a nemzetközi pénzügyi támogatási programokban, párhuzamot vonva az országos gazdaságfejlesztési prioritások és a regionális kezdeményezések között. A pozitív előrejelzések ellenére továbbra is problémát jelent a helyi szintű közigazgatási kapacitások korlátozottsága, az átláthatósági kérdések és a magántőke alacsony mértékű bevonása. A cikk arra a következtetésre jut, hogy a nemzetközi pénzügyi támogatás hatékonyságának maximalizálása, valamint Ukrajna háború utáni újjáépítési és európai integrációs folyamatainak felgyorsítása érdekében elengedhetetlen a külső finanszírozás regionális fejlesztési stratégiákhoz való igazítása, valamint a köz- és magánszféra partnerségek aktívabb fejlesztése.

Kulcsszavak: nemzetközi pénzügyi támogatás, Ukrajna, gazdasági újjáépítés, Kárpátalja, multilaterális intézmények, kétoldalú adományozók, regionális fejlesztés, európai integráció.

Abstract. The role of international financial sources in the development of Ukraine's economy has significantly increased against the background of Russia's full-scale invasion and the country's strategic course towards European integration. The article examines the structure, dynamics and relevance of international financial assistance to Ukraine's national economic priorities, and assesses the specifics of the use of these resources at the regional level, in particular in the Zakarpattia region. Based on the latest data on the activities of multilateral institutions, bilateral donors and private investment channels, the author reveals which economic development programmes were financed by external financing. It is emphasized that multilateral financial institutions such as the IMF, the World Bank, the EBRD and the European Investment Bank (EIB) play a leading role, focusing mainly on maintaining fiscal stability, rebuilding infrastructure and implementing governance reforms. Bilateral donors also provide a significant amount of assistance in the form of grants, concessional loans and technical support mechanisms, among which the European Union, the United States and Japan are the leading ones. The structure of US financial assistance for the period 2019-2024 is analyzed. It is stated that the attraction of private investment, which is critical for long-term sustainable development, remains limited due to the persistence of security risks. It has been established that in the structure of all external financial assistance to Ukraine in 2024, multilateral financial institutions provided 25-30% of all funding, bilateral donors - 65-70%, while private investment amounted to less than 5%. The



article examines the regional potential of Transcarpathia and the peculiarities of the region's participation in international financial support programmes. A parallel is drawn between national economic development priorities and regional initiatives. Despite the positive developments, problems remain, including limited administrative capacity at the local level, transparency issues, and insufficient attraction of private investment. The article concludes that in order to maximize the effectiveness of international financial support and accelerate the processes of post-war recovery and European integration, Ukraine needs to strengthen the alignment of external financing with regional development strategies and to develop public-private partnerships more actively.

Keywords: international financial assistance, Ukraine, economic recovery, Transcarpathia, multilateral institutions, bilateral donors, regional development, European integration.

Introduction. The issue of international financial support for Ukraine's economic development has gained heightened significance in the context of ongoing geopolitical instability and the country's strategic path toward European integration. Since the onset of Russia's full-scale invasion, Ukraine has faced an unprecedented economic downturn, coupled with large-scale infrastructure destruction, demographic shifts, and increased fiscal pressure. In this context, the role of external financial sources has become essential not only for short-term stabilization but also for long-term recovery, structural reform, and economic modernization.

The topic is particularly relevant given Ukraine's evolving relationship with international financial institutions (IFIs) and bilateral donors. Multilateral cooperation with the IMF, World Bank, EBRD, and EU institutions has served as a financial lifeline, enabling the government to cover critical budgetary gaps, sustain essential public services, and rebuild war-affected regions. At the same time, bilateral assistance and private capital inflows—though limited by perceived risk—contribute to sectoral development, innovation, and job creation. Understanding the structure, conditions, and impacts of these financial flows is vital for formulating effective public policy and ensuring transparent, targeted use of resources.

Equally important is the regional dimension of this financial support, as demonstrated by the case of Transcarpathia – Ukraine's westernmost region. Its strategic location at the crossroads of Central and Eastern Europe, coupled with established cross-border partnerships and relative stability, positions Transcarpathia as a critical beneficiary and testing ground for international development programs. Analyzing how international funds are utilized in such regions offers valuable insights into Ukraine's capacity for regional resilience, decentralized development, and integration into the broader European economic space. Therefore, exploring the dynamics of international financial assistance at both national and regional levels is essential for shaping Ukraine's post-war economic future.

Literature review. The analysis of recent research and publications on this topic is based on a review of publications by international financial institutions, government websites, and scientific publications of Ukrainian scholars and researchers. Thus, analysis of publications and statistical data of the World Bank Group (WBG) [1-2] about volumes of financial aids for Ukraine shows, that the World Bank's Development Policy

Operations (DPOs) in 2024 have been instrumental in supporting Ukraine's economic reforms aimed at enhancing macro-financial stability. These operations focus on increasing Ukraine's GDP per capita to align with EU levels and strengthening economic self-reliance through policy measures in sectors like energy, agriculture, and customs.

Among recent scholarly works devoted to this topic, it is worth to highlight a study by Freyer, Lishchynsky, and Lyzun (2024) [3] that underscores the pivotal role of international financial assistance in stabilizing Ukraine's economy amid ongoing conflict. A study highlights that both international aid and foreign direct investment (FDI) have positively influenced Ukraine's GDP, with FDI exerting a more substantial long-term impact on economic growth. This suggests that while aid is crucial for immediate stabilization, FDI is essential for sustainable development and integration into the global economy.

Research by K. Huk and A. Zeynalov (2022) [4] delves into the regional economic disparities within Ukraine, revealing that economic inequality has widened over the past two decades. Factors such as uneven distribution of natural resources, industrial and agricultural production, and government spending contribute to these disparities. The study emphasizes the need for more consistent and efficient regional policies to harness the potential of underdeveloped regions, particularly in the West. Another Ukrainian scholar V. Panchenko in his research [5] reveals how international assistance contributed to strengthening the economic foundation of Ukraine, assessing its effect in both the short-term and long-term perspectives from the position not only for recovery but also for the transformation of the economy, focusing on innovation, industrial modernization, and infrastructure development.

While existing literature provides a robust foundation for understanding the role of international financial sources in Ukraine's macroeconomic stability and institutional reforms, such critical aspect of the topic as regionalization of financial assistance and local impact assessment remain underexplored. While most research emphasizes national-level economic indicators and aggregate financial flows, but there is a distinct lack of empirical studies that disaggregate the data at the regional level. The effectiveness, efficiency, and absorption capacity of international funds in specific regions, such as Transcarpathia, remain insufficiently analyzed. A deeper exploration of how regional institutions implement cross-border programs, manage financial governance, and interact with foreign donors is needed to understand the localized outcomes of international funding.

Goals of the article. The aim of the study is to examine the structure and dynamics of international financial sources in relation to the priorities of Ukraine's national economic development, as well as to assess the possibilities of their use at the regional level, with a special focus on the Transcarpathian region.

Research results and discussions. Over the past five years, Ukraine has received significant financial support from various international sources, especially after Russia's military invasion in 2022. These resources have been employed in stabilizing macroeconomic conditions, restoring critical infrastructure, and launching long-term development programmes in the context of the ongoing war. The composition of financial assistance can be divided into three main groups: multilateral institutions,



bilateral donors and private investors. Each group plays a distinct role in Ukraine's economic stabilization, reconstruction, and development trajectory.

The prominence of multilateral institutions such as the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), and the European Investment Bank (EIB) underscores the strategic focus on macroeconomic stabilization and large-scale infrastructure investments. These institutions not only deliver financial flows but also monitor structural reforms and governance frameworks.

In parallel with multilateral funding, bilateral assistance plays a critical role in supporting Ukraine's defense, recovery, and reform agendas. The spectrum of bilateral aid spans direct financial transfers, military-economic assistance, technical expertise, and humanitarian support. According to estimates for 2023-2024 [17, 18], the European Union and the United States were the largest bilateral donors, followed by the United Kingdom, Japan, Canada, and regional neighbors such as Hungary and Poland.

The key donors and objectives of financing within multilateral and bilateral assistance are presented in table 1.

Table 1 - Key donors and objectives of financing in terms of multilateral and bilateral assistance

<i>Groups</i>	<i>Donors</i>	<i>Objectives</i>
Multilateral Institutions	International Monetary Fund (IMF)	Provides macroeconomic stabilization loans under Extended Fund Facility (EFF) and Stand-By Arrangements (SBA)
	World Bank	Funds infrastructure, governance, and social development projects
	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	Invests in Ukraine's private sector, particularly in energy and infrastructure
	European Investment Bank (EIB)	Supports large-scale infrastructure and innovation projects
Bilateral Assistance	USA	Provides direct financial aid and military-economic assistance
	European Union	Offers grants, loans, and structural reform funding
	United Kingdom, Japan, Canada, and other countries	Provide various forms of financial and technical assistance

**Source: author's compilation based on [6-16].*

Regarding private investors, most private financial involvement occurred indirectly through guaranteed investments under international financial institutions' risk-sharing programs. Some private equity activities, particularly in agriculture, IT, and logistics sectors, continued with support from the EBRD and IFC (International Finance Corporation), although volumes remained modest relative to public sector financing.

The following table provides an overview of the key donors and their financial contributions to Ukraine for the period 2020-2024 (table 2).

Table 2 - The key donors and their financial contributions to Ukraine for the period 2020-2024.

Year	Total Assistance (USD Billion)	Grants (%)	Major Donors and Notes
2020	5,0	10	Pre-invasion support from EU, IMF, and bilateral partners
2021	6,5	15	Continued macro-financial assistance amid economic reforms
2022	31,1	30	Surge in aid following full-scale invasion; major donors include EU, US, IMF, Japan
2023	42,5	27	Significant support from EU, US, IMF, Japan, Canada
2024	41,7	30	EU (\$17,3B), US (\$8,3B), IMF (\$5,3B), Japan, World Bank, Canada

**Source: author's compilation based on [16, 17].*

As evidenced by the table 2, the year 2022 marked a significant increase in international financial assistance, correlating with the onset of the full-scale invasion. In 2023 and 2024, the levels of assistance remained high, reflecting the ongoing commitment of international partners to support Ukraine's economic stability and reconstruction efforts. Approximately 27-30% of the assistance in 2023 and 2024 was provided in the form of non-repayable grants [17, 19], easing the debt burden on Ukraine. For 2025, it is anticipated continued support in about \$35 billion. As of March 2025, Ukraine has already received \$16.8 billion in international financial assistance according to the Ministry of Finance of Ukraine [17].

If to consider the structure of all external financial assistance to Ukraine in 2024, multilateral financial assistance accounted for about 25-30%, bilateral assistance for 65-70%, and private investment for less than 5% of external financial inflows to Ukraine. Private sector financing remained limited in 2024 due to the ongoing risks associated with the war. This composition underscores the critical role of bilateral and multilateral support in sustaining Ukraine's economy amid ongoing challenges, while highlighting the need for improved conditions to attract greater private sector investment.

The European Union and the United States have consistently been the largest contributors, with significant support also coming from the IMF, Japan, Canada, and the World Bank. Given that there is much debate surrounding the amount of aid to Ukraine from the United States, it is appropriate to consider the dynamics of this data over the past 6 years. Figure 1 shows the amount of contributions made by all US agencies for the period 2019-2024.

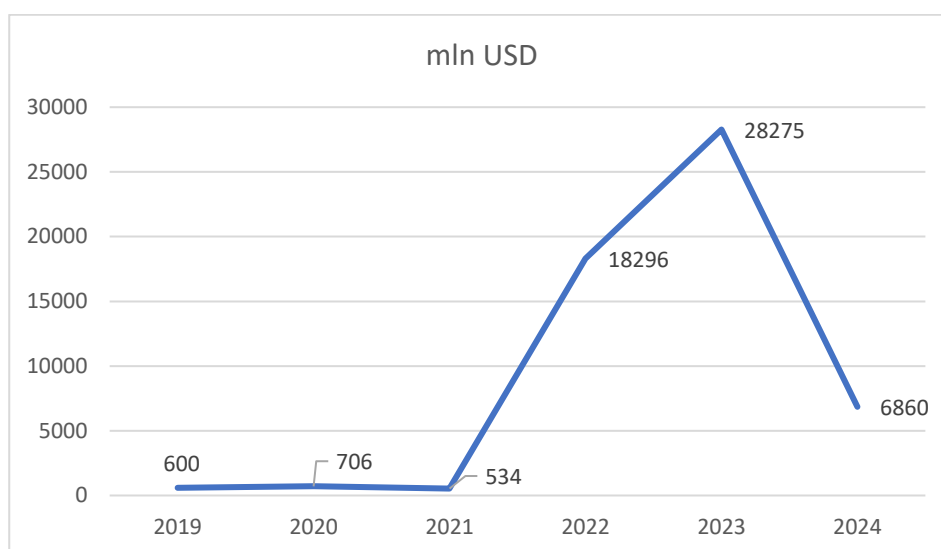


Figure 1. US foreign assistance to Ukraine from all agencies for the period 2019-2024

**Source: calculated based on [16].*

The data presented in Figure 1 confirms a sharp increase in financial assistance in 2022 and 2023. However, the question arises on the target structure of the allocated funds. According to [16], U.S. foreign assistance to Ukraine could be considered as delineated by objective - economic and military (table 3).

Table 3 - Distribution of U.S. foreign assistance objectives for Ukraine by categories: military or economic (%)

Year	Military objectives	Economic objectives
2019	50	50
2020	41	59
2021	33	67
2022	40	60
2023	40	60
2024	1	99

** Source: compiled based on [16]*

Table 3 clearly demonstrates the dynamics of the decline in the share of US financial assistance that was directed to military purposes. Thus, while in 2019 the ratio of military and economic assistance was 50/50, in 2024 only 1% of the total funding was allocated for military purposes.

The military conflict due to Russia's invasion in February 2022 led to a sharp drop in the country's GDP (by 28.8%) (Fig. 2), which necessitated economic financial support for Ukraine.

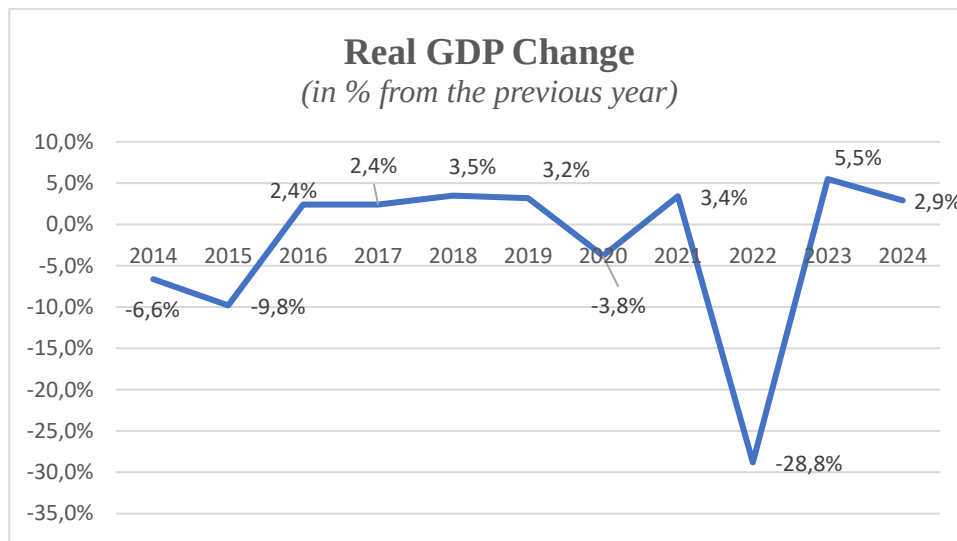


Figure 2. Ukraine's real GDP change for the period 2014-2024

*Source: calculated based on [16].

The following table provides an overview of the key multilateral institutions and their contributions to economic development of Ukraine for the period 2023-2024 (table 2). The contributions, presented in table 4, reflect a coordinated international effort to bolster Ukraine's fiscal resilience and economic functionality. The IMF's disbursements, under the Extended Fund Facility and Stand-By Arrangements, play a pivotal role in maintaining foreign reserves and sustaining government liquidity. Meanwhile, the World Bank and EIB have focused on post-war reconstruction and investment in resilient infrastructure. The EBRD's focus on small and medium-sized enterprises (SMEs) and renewable energy supports private sector revitalization, particularly in less industrialized regions like Transcarpathia.

Table 4 - Financial Contributions of Multilateral Institutions to Ukraine (2023-2024)

Institution	Type of Support	Funding in 2023 (USD Billion)	Funding in 2024 (USD Billion)
IMF	Macroeconomic stabilization loans (EFF, SBA); concessional financing	15,6	5,3
World Bank	Infrastructure, governance, social development funding	6,5	3,2
EBRD	Private sector investments (energy, SMEs); Additional project-based lending	3,2	not explicitly detailed in the 2024 budget support figures
EIB	Infrastructure and innovation financing	2,1	

*Source: author's compilation based on [16, 17]

In the current geopolitical and economic context, Ukraine's national development priorities are inextricably linked to the post-war recovery, structural modernization, and alignment with European Union accession requirements. The Government of Ukraine,



guided by frameworks such as the Recovery and Strategic Development Plan [21] and the EU Association Agreement Implementation Strategy [22], has identified several critical national priorities that can be grouped and summarized in the following table (table 5).

Table 5 – National priorities in the sphere of economic development

Priority	Focus and strategic goals	Sources of funding
1. Macroeconomic Stability and Fiscal Sustainability	Maintaining budgetary discipline, strengthening the banking sector, and achieving inflation targets; fiscal reforms and monetary stability	International financial assistance, particularly from the IMF and World Bank
2. Infrastructure Reconstruction and Connectivity	Rebuilding transport corridors, energy infrastructure, and public services disrupted by the war	The Ukraine Facility (EU) and World Bank's emergency packages
3. Energy Security and Green Transition	Securing reliable energy supplies, decentralizing energy production, and investing in renewable energy; modernization of Ukraine's energy systems and resilience-building	Support from Japan, the EIB, and EBRD funding.
4. Human Capital Development	Enhancing education, healthcare, and social protection systems are key to fostering a knowledge-based economy	Donor programs prioritize reforms in these sectors through projects such as the World Bank's PEACE in Ukraine and THRIVE initiatives
5. European Integration and Governance Reforms	Institutional reforms, anti-corruption measures, judicial reform, and digitalization are pivotal for Ukraine's EU accession trajectory	Bilateral and multilateral programs directly fund technical assistance for governance modernization

**Source: author's compilation based on [16, 17, 18, 21, 22].*

International financial sources are thus explicitly aligned with the national priorities, described in table 4, serving not only immediate recovery needs but also the strategic transformation of Ukraine's economic and institutional architecture.

As the westernmost region of Ukraine, bordering four EU countries (Hungary, Slovakia, Romania and Poland), Zakarpattia (Zakarpattia Oblast) has unique regional development opportunities that are in line with national priorities and are significantly supported by international financial flows. The strategic location and cross-border integration of Transcarpathia provide natural advantages for cross-border trade, logistics and transport links. International programmes, such as the Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine CBC initiative, directly invest in improving customs infrastructure, road networks (e.g., upgrading the Chop and Uzhhorod border crossing points), and transport corridors, contributing to regional economic integration.

According to the Department of Economic and Regional Development of the Zakarpattia Regional State Administration [22], several infrastructure modernization projects have been launched in the region, including through funding from the European Investment Bank (EIB) and the World Bank, including: 1) Reconstruction of major

motorways (M06 corridor); 2) Modernization of railway lines connecting Uzhhorod with the EU TEN-T transport network; 3) Smart City projects and urban resilience programmes in Uzhhorod and Mukachevo.

These infrastructure investments increase the region's competitiveness and attractiveness for foreign direct investment (FDI).

In addition, Transcarpathia has significant potential for renewable energy production, including small hydropower systems, solar energy and biomass projects. The EBRD's Green Cities Initiative and GIZ-funded environmental projects support the implementation of sustainable energy solutions in municipal and rural areas.

EU-funded programmes under the Carpathian Convention promote sustainable tourism, biodiversity conservation and climate change adaptation, positioning the region as a center for ecotourism and green economy development.

International programmes, such as those supported by USAID, the EBRD and the EU, fund vocational training initiatives aimed at integrating internally displaced persons (IDPs) and addressing local labor shortages. SME grants and concessional loans are targeted at sectors such as IT, agricultural processing and cross-border services. The growing IT sector in Zakarpattia (centered in Uzhhorod) benefits from targeted programmes aimed at promoting the development of innovation ecosystems and business incubators, partly funded by the EU and private foundations.

The influx of IDPs has placed pressure on social infrastructure, but it also presents an opportunity for demographic and labor market renewal. The World Bank's PEACE project in Ukraine has supported local health and education institutions to cope with the growing demand. Reconstruction of schools, health facilities, and social housing projects funded by EU and bilateral grants are increasing regional resilience.

A summary of the priorities of national economic development of Ukraine in relation to the priorities of regional development of the Transcarpathian region in terms of the use of funds from international assistance programmes is summarised in the table below (table 6).

Table 6 – National priorities and regional opportunities for the Transcarpathian region in international economic development assistance programmes.

National priorities	Regional opportunities
1. <i>Macroeconomic Stability and Fiscal Sustainability</i>	Cross-border trade facilitation; Customs modernization projects
2. <i>Infrastructure Reconstruction and Connectivity</i>	Upgraded highways (M06), rail links to EU; Smart city initiatives
3. <i>Energy Security and Green Transition</i>	Deployment of solar, hydropower, and biomass energy projects
4. <i>Human Capital Development</i>	SME development programs; IT sector growth; IDP workforce integration
5. <i>European Integration and Governance Reforms</i>	Participation in EU-funded Circular Buildings Coalition (CBC) projects; Local governance capacity building

**Source: author's research results.*



Table 6 clearly links national goals with specific regional initiatives and emphasizes the importance of attracting international sources of funding, as national economic development interests are implemented through competitive regional programmes.

Conclusions and prospects for further research. The convergence of national priorities and regional opportunities creates a unique window for Zakarpattia to become a model region for Ukraine's European integration, sustainable economic development and post-war recovery. International financial sources, if used strategically, can turn Zakarpattia into a dynamic cross-border economic center, which will contribute significantly to the overall process of stabilization and modernization of Ukraine.

Despite these opportunities, several challenges need to be addressed to fully harness international financial flows at the regional level. First, local governments often lack the experience to develop and implement complex international projects, which underscores the need for technical assistance and administrative capacity building, including through the involvement of scientists in the scientific substantiation of projects. Second, the effective use of funds requires increased transparency and anti-corruption safeguards at the regional and municipal levels. Finally, there is a need for greater involvement of the private sector. Stimulating private investment remains challenging due to perceived security risks and regulatory barriers, even in relatively secure regions such as Zakarpattia.

Further research should focus on strategic issues such as ways to strengthen project management capacity at the local government level, to expand public-private partnerships (PPPs) for infrastructure and energy projects, and more actively integrate Transcarpathia into national recovery strategies and EU funding frameworks.

References

1. Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
2. New World Bank Support Package Aims to Strengthen Ukraine's Economy and Improve Financial Stability. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/17/new-world-bank-support-package-aims-to-strengthen-ukraine-economy-and-improve-financial-stability?utm_source=chatgpt.com
3. Freyer, E, Lishchynsky, I. & Lyzun, M. (2024). The impact of international aid and foreign direct investment on economic growth in Ukraine. *Journal of European Economy*, 23(3), 379-94. DOI:10.35774/jee2024.03.379. https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1780?utm_source=chatgpt.com
4. Huk, K., Zeynalov, A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. <https://arxiv.org/pdf/2211.05666>
5. Panchenko, V. (2024). The Role of International Financial Assistance in the Reconstruction of Ukraine's Economy in the Conditions of War. *Economics, Management and Administration*, 2(108), 139-143. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)
6. International Monetary Fund. (2023). *Ukraine and the IMF*. Retrieved from <https://www.imf.org>
7. World Bank. (2023). *Ukraine Data and Development Programs*. <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
8. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2023). *Country Strategy for Ukraine*. Retrieved from <https://www.ebrd.com>



9. European Investment Bank (EIB). (2023). *Projects in Ukraine*. <https://www.eib.org>
10. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). *Budget and Debt Reports*. <https://mof.gov.ua>
11. National Bank of Ukraine. (2023). *Financial Stability Reports*. <https://bank.gov.ua>
12. European Commission. (2023). *Support for Ukraine*. Retrieved from <https://europa.eu>
13. UkraineInvest. (2023). *Investment Guide and Projects*. <https://ukraineinvest.gov.ua>
14. USAID. (2023). *Economic Growth Programs in Ukraine*. Retrieved from <https://usaid.gov>
15. OECD. (2023). *Statistics and Reports on Eastern Europe*. Retrieved from <https://oecd.org>
16. U.S. Foreign Assistance by Country: Ukraine. <https://foreignassistance.gov/cd/ukraine/2024/obligations/0>
17. Ministry of Finance of Ukraine. Development partners provided Ukraine with over \$41 billion in budget support in 2024. https://mof.gov.ua/en/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974
18. World Bank Group. Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
19. Shramko Ju. Ukraine received \$41.7 billion from international partners in 2024: almost a third in grants. <https://unn.ua/en/news/ukraine-received-dollar417-billion-from-international-partners-in-2024-almost-a-third-in-grants>
20. State Statistics Service. GDP estimate for 2024. <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik>
21. The Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations (UNAPIO). The Strategic Development Plan 2024-2028. https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/ENG_The_Strategic_Development_Plan_2024-2028-web.pdf
22. Ministry of Finance of Ukraine. Implementation of the Association Agreement. <https://mof.gov.ua/en/vikonannja-ugodi-pro-asociaciju>
23. Regional development programmes: Official website of the Department of Economic and Regional Development of the Zakarpattia Regional Administration <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/ekonomichnij-blok/regionalni-programi-rozvitku>

Отримано:	14.02.2025	Beérkezett:	2025.02.14	Received:	14.02.2025
Прийнято до друку:	19.03.2025	Elfogadva:	2025.03.19	Accepted:	19.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-333-345
УДК 343.98

Таїсія БОНДАРУК

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-9410-6428](https://orcid.org/0000-0001-9410-6428)

Scopus Author ID: [57219844998](https://orcid.org/57219844998)

e-mail: bondaruk23@ukr.net

(Corresponding author)

Людмила БОГРІНОВЦЕВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-9597-1085](https://orcid.org/0000-0001-9597-1085)

Scopus Author ID: [57211297299](https://orcid.org/57211297299)

Ірина ЗАЇЧКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6080-2959](https://orcid.org/0000-0002-6080-2959)

Scopus Author ID: [58633200600](https://orcid.org/58633200600)

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті визначено методологічні аспекти розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період. Обґрунтовано, що комплексний методологічний підхід є необхідним для забезпечення ефективного розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період. Розглянуто основні проблеми та виклики, що стоять перед вітчизняним ринком цінних паперів, зокрема недостатній обсяг та різноманітність фінансових інструментів, низька ліквідність ринку та недостатня правова база. Основна увага приділяється аналізу стану ринку цінних паперів, його сегментів та ключових інструментів, а також викликам та загрозам, що стоять перед ним у післявоєнний період. У статті проаналізовано обсяг біржової торгівлі цінними паперами за період 2018-2023 років, виявлено тенденції розвитку вітчизняного ринку цінних паперів, визначено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на його розвиток, таких як пандемія COVID-19 та введення воєнного стану в Україні. Виявлено, що, незважаючи на виклики, ринок демонструє потенціал для відновлення та зростання у післявоєнний період. Запропоновано стратегії його розвитку, які включають інтеграцію у міжнародні фінансові



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

структури, впровадження інноваційних фінансових інструментів та посилення нормативно-правового регулювання. Наведено SWOT-аналіз ринку цінних паперів України у післявоєнний період, який підкреслює його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Також увага приділена необхідності адаптації українського законодавства до європейських стандартів та використання міжнародного досвіду. Зроблено висновок, що ключовим елементом у цьому процесі буде адаптація українського законодавства до положень ЄС, що підвищить прозорість і привабливість ринку для іноземних інвесторів. Впровадження інноваційних фінансових інструментів, діджиталізація торгових процесів, розвиток фінтех-компаній та використання блокчейн-технологій також сприятимуть покращенню ефективності ринку. Збільшення кількості первинних публічних розміщень (IPO) стане одним із найефективніших способів залучення капіталу в українську економіку.

Ключові слова: економічне зростання, інвестиції, післявоєнний період, ринок цінних паперів, фінансові інструменти, фінансовий ринок.

JEL Classification: G 10, G 11, G 12.

Absztrakt. A cikk meghatározza az ukrán értékpapírpiaç fejlődésének módszertani szempontjait a háború utáni időszakban. Megalapozza, hogy átfogó módszertani megközelítésre van szükség az ukrán értékpapírpiaç hatékony fejlődésének biztosításához a háború utáni időszakban. A tanulmány a hangsúlyt az értékpapírpiaç állapotának, szegmenseinek és kulcsfontosságú eszközeinek, valamint a háború utáni időszakban felmerülő kihívásoknak és veszélyeknek elemzésére helyezi. A tanulmány elemzi az értékpapírokkal folytatott tőzsdei kereskedés volumenét a 2018-2023-as időszakban, feltárja a hazai értékpapírpiaç fejlődési tendenciáit, és értékeli az olyan belső és külső tényezők hatását, mint a COVID-19 világjárvány és a hadiállapot bevezetése Ukrajnában. E kihívások ellenére a piaç a háború utáni időszakban fellendülési és növekedési potenciált mutat. Fejlődési stratégiák javasoltak, beleértve a nemzetközi pénzügyi struktúrákba való integrációt, az innovatív pénzügyi eszközök bevezetését és a szabályozási keretek megerősítését. A háború utáni időszak ukrán értékpapírpiaçának SWOT-elemzése rávilágít annak erősségeire, gyengeségeire, lehetőségeire és veszélyeire. Különös figyelmet fordítanak arra, hogy az ukrán jogszabályokat az európai normákhoz kell igazítani, és hasznosítani kell a nemzetközi tapasztalatokat. A következtetésekben hangsúlyozva van, hogy az ukrán jogszabályok uniós rendelkezésekhez való igazítása kulcsfontosságú elem lesz a piaç átláthatóságának és a külföldi befektetők számára való vonzerejének növelésében. Az innovatív pénzügyi eszközök bevezetése, a kereskedési folyamatok digitalizálása, a fintech cégek növekedésének ösztönzése és a blokklánc technológiák felhasználása szintén javítani fogja a piaç hatékonyságát. A tőzsdei bevezetések (IPO-k) számának növelése az ukrán gazdaságba történő tőkevonzás egyik leghatékonyabb módszereként kerül kiemelésre.

Kulcsszavak: gazdasági növekedés, befektetések, háború utáni időszak, értékpapírpiaç, pénzügyi instrumentumok, pénzügyi piaç.

Abstract. The article defines the methodological aspects of the development of Ukraine's securities market in the post-war period. It is substantiated that a comprehensive methodological approach is necessary to ensure the effective development of Ukraine's securities market in the post-war period. The focus is placed on analyzing the state of the securities market, its segments, and key instruments, as well as the challenges and threats it faces in the post-war context. The study analyzes the volume of stock exchange trading in securities over the 2018-2023 period, revealing trends in the development of the domestic securities market and assessing the impact of internal and external factors such as the COVID-19 pandemic and the introduction of martial law in Ukraine. Despite these challenges, the market shows potential for recovery and growth in the post-war period. Strategies for its development are proposed, including integration into international financial structures, the introduction of innovative financial instruments, and strengthening regulatory frameworks. A SWOT analysis of Ukraine's securities market in the post-war period highlights its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Special attention is given to the need to adapt Ukrainian legislation to



European standards and leverage international experience. The conclusion emphasizes that adapting Ukrainian legislation to EU provisions will be a key element in enhancing market transparency and attractiveness for foreign investors. Implementing innovative financial instruments, digitalizing trading processes, fostering the growth of fintech companies, and utilizing blockchain technologies will also improve market efficiency. An increase in the number of initial public offerings (IPOs) is highlighted as one of the most effective methods for attracting capital to the Ukrainian economy.

Keywords: economic growth, investments, post-war period, securities market, financial instruments, financial market.

Постановка проблеми. У післявоєнний період Україна стикатиметься з низкою викликів та завдань у відновленні та розвитку своєї економіки. Один із ключових аспектів цього процесу – це розвиток ринку цінних паперів. На сьогоднішній день він має великий потенціал для сприяння економічному зростанню та фінансовій стабільності країни, однак, водночас, відкривається ряд проблем та викликів, які необхідно вирішити. Зокрема однією з головних проблем є недостатня розвиненість вітчизняного ринку цінних паперів у порівнянні з іншими країнами, також недостатній обсяг та різноманітність фінансових інструментів, недостатня ліквідність ринку й низький рівень інвестиційного зацікавлення – і це лише основні проблеми, які, вже сьогодні, потребують уваги та вирішення. Крім того, існує проблема недостатньої правової бази для розвитку ринку цінних паперів. Методологічні аспекти розвитку ринку цінних паперів у післявоєнний період передбачають розробку комплексних підходів до його регулювання, впровадження ефективних механізмів захисту прав інвесторів та створення прозорої нормативно-правової бази. Важливим є також визначення оптимальних інструментів фінансування відновлення економіки через ринок цінних паперів, зокрема шляхом випуску воєнних та післявоєнних облігацій, розвитку сек'юритизації активів і стимулювання залучення прямих іноземних інвестицій. Відсутність чітких та стабільних нормативно-правових актів, а також недостатня ефективність механізмів регулювання та нагляду створюють невизначеність та ризики для учасників ринку та порушують довіру інвесторів. Вирішення цих проблем та розробка стратегії подальшого розвитку ринку цінних паперів в Україні в післявоєнний період стає актуальною та невідкладною задачею для держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Післявоєнний період визначається як період надійних можливостей для України. Вчені прогнозують, що всі сфери національної економіки зростатимуть, а світова спільнота буде активніше допомагати у відновленні країни. Вже зараз спостерігається підвищений інтерес до наукових досліджень у різних галузях, включаючи ринок цінних паперів, зокрема: І. Пахомова [10], О. Петренко [13], Ю. Кравченко [13] та А. Шевченко [13] детально висвітлюють функціонування фондових бірж, в свою чергу, такі вчені як Т. Бороденко [5], Л. Заволока [7], Д. Колесник [7], А. Лінник [7], В. Осипова [9] та О. Шуба [14] у своїх дослідженнях звертають увагу на перспективи розвитку ринку цінних паперів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на актуальність даної теми та підвищений інтерес науковців до неї, питання як теоретичного, так і практичного характеру щодо функціонування ринку цінних паперів у післявоєнний період є недостатньо вивченим та потребує детальнішого аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічних підходів до розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період шляхом аналізу його поточного стану, виявлення ключових викликів і розробки стратегічних напрямків його відновлення та ефективного функціонування.

Методи та методологія. У процесі дослідження методологічних аспектів розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період використано комплексний підхід, що включає загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу поточного стану ринку застосовано методи системного аналізу та порівняльного аналізу, що дозволяє оцінити динаміку розвитку ринку цінних паперів в Україні та порівняти його з аналогічними ринками інших країн. Використано структурно-функціональний метод для визначення основних елементів ринку, їх взаємодії та ролі у фінансовій системі країни. Для розуміння поточного стану ринку цінних паперів та розроблення стратегій його подальшого розвитку у післявоєнний період застосовано метод SWOT-аналізу, що дає змогу оцінити потенційні ризики та перспективи його трансформації. Емпіричний аналіз базується на обробці статистичних даних, нормативно-правових актів, а також на дослідженні кращих практик регулювання фінансових ринків. Методологічну основу дослідження доповнює інституційний підхід, який дозволяє оцінити ефективність правового регулювання та роль державних і недержавних інституцій у стимулюванні інвестиційної активності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок цінних паперів – це частина фінансового ринку, де грошові кошти накопичуються, а їх подальше розподілення здійснюється через інвестування у цінні папери. Цінні папери є ключовими фінансовими інструментами, які мають значний вплив на економічний потенціал країни. Регулювання ринку цінних паперів важливе, і втручання держави в цю сферу відіграє суттєву роль. Крім того, методологічний підхід до вивчення ринку цінних паперів включає нормативно-правовий аналіз, що дозволяє оцінити ефективність існуючого законодавства та визначити напрями його удосконалення. Особливу увагу слід приділити аналізу відповідності національної нормативної бази міжнародним стандартам, що є важливим фактором для залучення іноземних інвесторів. Розвиток правових відносин у сфері фінансових послуг неможливий без належного законодавчого підходу, який би враховував усі особливості та інтереси учасників. Однією з головних функцій ринку є цінних паперів залучення капіталовкладень через емісію цінних паперів [11].

Історія ринку цінних паперів в Україні налічує понад 30 років, перший етап був пов'язаний з приватизаційними процесами, коли велика кількість державних підприємств перейшла у приватні руки через розподіл акцій серед населення та



працівників цих підприємств. Це створило початкову базу для розвитку фондового ринку, хоча йому ще бракувало належної інфраструктури та законодавчої підтримки. На початку 2000-х років розпочався другий етап становлення ринку цінних паперів, коли було створено перші фондові біржі та регуляторні органи. Поступово ринок цінних паперів почав набувати більш структурованого вигляду, з'явилися перші інституційні інвестори та фінансові посередники. На сучасному етапі Україна активно працює над формуванням та розвитком ринку цінних паперів, а також адаптацією вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів. Процес удосконалення правової бази триває, включаючи впровадження норм, що відповідають європейським стандартам. Разом із цим збільшується вплив державних органів у цій сфері, що сприяє підвищенню довіри інвесторів та забезпечує стабільність на ринку цінних паперів.

Ринок цінних паперів України є складною та динамічною системою, яка потребує уважного аналізу та розуміння. Методологічні аспекти розвитку ринку цінних паперів у післявоєнний період базуються на поєднанні традиційних та інноваційних підходів до аналізу фінансових ринків.

Одним із ключових аспектів є системний аналіз, який дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язки між суб'єктами ринку, регуляторними механізмами та макроекономічними чинниками. Застосування інституційного підходу сприяє визначенню ролі держави, фінансових установ та приватного капіталу у формуванні ефективної моделі функціонування ринку. Важливе значення має й поведінковий підхід, що дає змогу враховувати реакцію інвесторів на зміни у нормативно-правовій базі, рівень довіри до ринку та інші суб'єктивні фактори, які можуть впливати на його динаміку. Аналіз ринку цінних паперів дозволяє оцінити поточний стан економіки країни, виявити тенденції розвитку та визначити можливі ризики та можливості для учасників ринку. Відповідно до даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, в Україні фондовий біржовий ринок станом на 2024 рік представлений такими біржами: АТ «Українська біржа»; АТ «Фондова біржа «ПФТС»; ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива» [1]. Обсяг біржової торгівлі цінними паперами – ключовий показник фондового ринку, який відображає активність та обсяги операцій, що відбуваються на фондових біржах (рис.1).

За даними, наведеними на рис. 1, бачимо, що за аналізований період до 2021 року спостерігається зростаюча тенденція, проте з 2021 року відбувся незначний спад на 15,9%, а в 2022 році продовжується спад активності на 65%, у порівнянні з 2021 роком, що пояснюється початком повномасштабного вторгнення. Проте в наступному досліджуваному періоді, адаптуючись до викликів сучасності, досліджуваний показник досяг свого максимуму та становив 569432,2 млн. грн (+72%).

Найбільше зростання обсягів торгівлі спостерігається на АТ «Фондова біржа «ПФТС», особливо у 2023 році, де обсяг біржових контрактів склав 274,684.7 млн грн. АТ «Українська біржа» (УБ) показала стабільне зростання після спаду в 2019 році. На біржі ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива» також спостерігається значне зростання обсягів торгівлі, хоча й з певними коливаннями. Найменші

обсяги торгівлі спостерігаються на УМВБ, що свідчить про її найменшу активність порівняно з іншими біржами, і, як результат, виключенням з реєстру. Зростання обсягу біржової торгівлі свідчить про збільшення активності на фондовому ринку. Тому, з урахуванням цих факторів, можна очікувати, що фондовий ринок України після завершення війни буде відновлюватися швидше, ніж показував негативний тренд, та зростатиме на фоні поліпшення загальної економічної ситуації в країні [13].

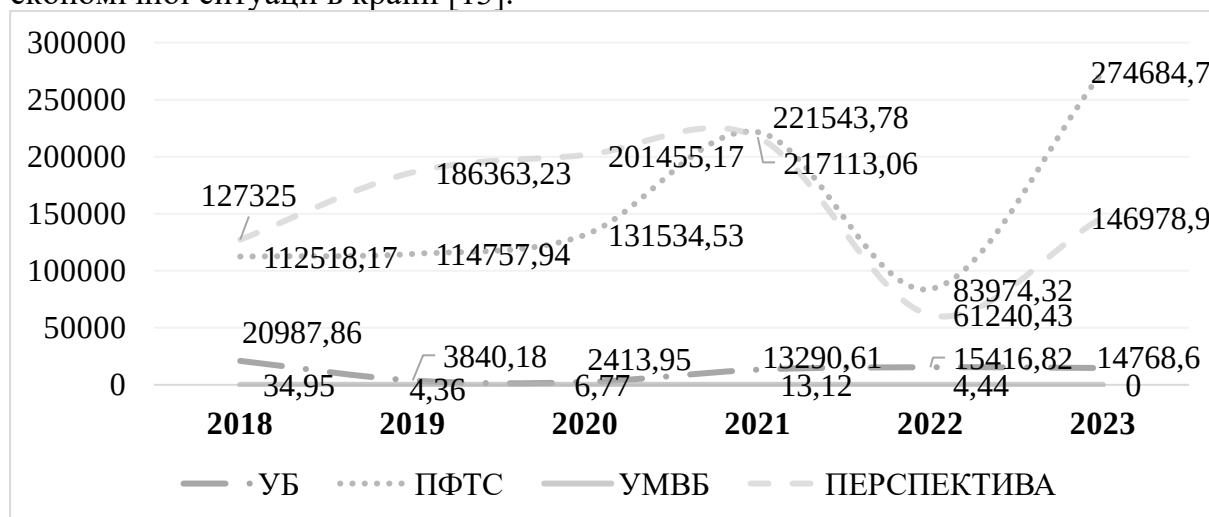


Рис. 1. Обсяг біржової торгівлі у розрізі організаторів у 2018-2023 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

Динаміка обсягів біржових контрактів на організаторах торгівлі цінними паперами в Україні є важливим показником ринку цінних паперів країни та фінансового ринку загалом. Цей показник відображає активність та обсяги операцій, що відбуваються на біржах з різними фінансовими інструментами протягом певного періоду часу та допомагає більш детально розглянути тенденції та динаміку розвитку фінансового ринку.

В таблиці представимо дані щодо обсягів торгів різними фінансовими інструментами, включаючи акції, облігації та інвестиційні сертифікати, що відображає зміни у попиті та пропозиції на ринку цінних паперів (табл. 1).

Таблиця 1.

Динаміка обсягів біржових контрактів на організаторах торгівлі цінними паперами в Україні у розрізі фінансових інструментів, млн. грн

	2019	2020	2021	2022	2023
Акції та акції КІФ	363,48	604,8	695,38	1031,24	117,1
Облігація внутрішніх державних позик України	295254,9	332510,5	445672,9	152886,72	406008,7
Облігація зовнішніх державних позик України	0	1155,28	2784,66	3819,3	200,3
Інвестиційні сертифікати	331,81	50,85	15,74	1,49	11,2
Ф'ючерсний контракт	0	23,37	37,17	5,87	0

	2019	2020	2021	2022	2023
Облігації підприємств	8761,87	927,56	2395,05	309,19	103
Інші цінні папери	44,16	4,09	228,06	2493,96	29870,7

*Джерело: складено авторами за даними [1].

Аналіз даних за період 2019-2023 років вказує на значні зміни на ринку цінних паперів України. Зростання обсягів торгів акціями та акціями КІФ до 2022 року зі спадом у 2023 році, коливання обсягів торгів облігаціями внутрішніх та зовнішніх державних позик із піками в 2021 та 2023 роках, зменшення торгів інвестиційними сертифікатами та ф'ючерсними контрактами, а також скорочення обсягів торгів облігаціями підприємств вказують на зміни у попиті та пропозиції інструментів. Одночасно, значне збільшення торгів іншими цінними паперами у 2022 та 2023 роках свідчить про диверсифікацію ринку [2]. Ці тенденції відображають адаптацію ринку до економічних змін та настроїв інвесторів, що підкреслює необхідність подальшого моніторингу для ефективного управління фінансовими ризиками та можливостями.

Динаміка обсягу випуску акцій на ринку цінних паперів відображає рівень довіри інвесторів до корпоративного сектору та їхню готовність інвестувати у власний капітал компаній. За даними, наведеними на рис. 2, бачимо, що спостерігається значне зменшення обсягу випуску акцій у 2023 році, зокрема у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року обсяг зареєстрованих випусків акцій зменшився на 25,90 млрд грн., що може бути пов'язано з економічними та політичними факторами, включаючи військову агресію російської федерації та її вплив на економіку України.

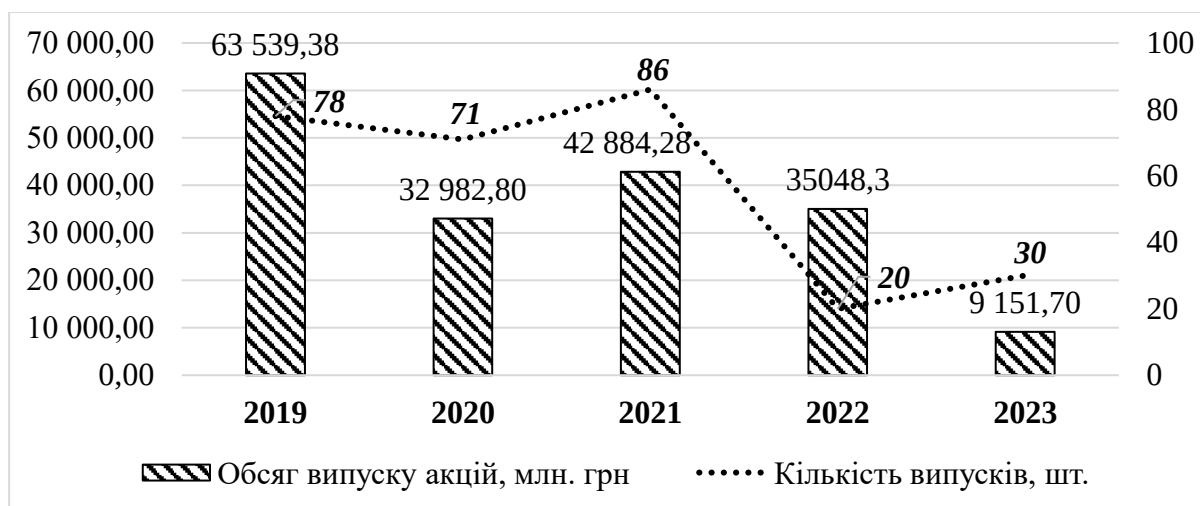


Рис. 2. Динаміка обсягу випуску акцій на ринку цінних паперів у 2019-2023 рр., млн. грн

*Джерело: побудовано авторами за даними [1].

Загальна тенденція до зниження обсягу випуску акцій свідчить про нестабільність ринку та потребу в подальшому вдосконаленні правової бази та

економічної політики для стимулювання інвестиційної активності в післявоєнний період.

Одним із ключових показників, що відображає стан та динаміку фінансового ринку України, є загальний обсяг випусків емісійних цінних паперів, який відображає обсяги нових цінних паперів, які випущені на ринок протягом певного періоду, та є важливим індикатором фінансової активності та інвестиційного клімату, а також даний показник надає можливість здійснити прогноз щодо подальшого розвитку фінансового ринку країни загалом (рис. 3).

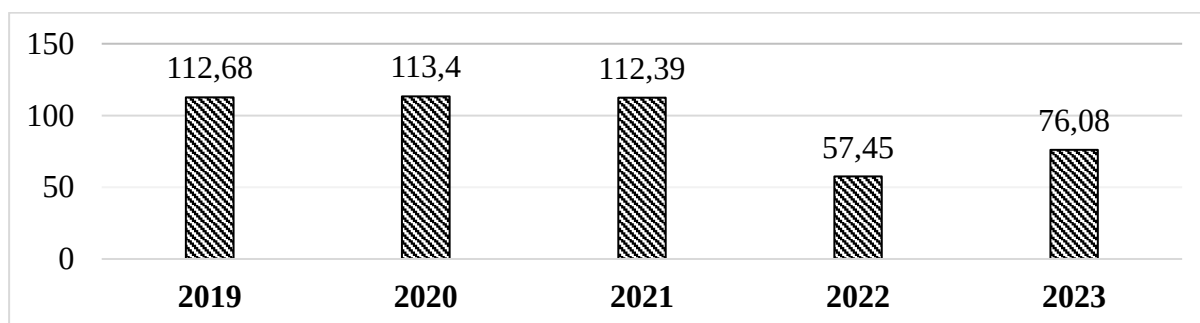


Рис. 3. Загальний обсяг випусків емісійних цінних паперів за 2019-2023 рр., млрд. грн

**Джерело: побудовано авторами за даними [1].*

За даними, наведеними на рис. 3, бачимо що у 2022 році відбулося суттєве зниження обсягу випусків, що зумовлене впливом військових дій та економічної нестабільності. Відновлення в 2023 році до рівня 76.08 млрд грн свідчить про поступову стабілізацію ринку, однак ці показники все ще залишаються нижчими за допандемічний та довоєнний періоди. Аналіз ринку цінних паперів протягом різних періодів його розвитку показує значну активність у більшості сегментів, що відображає динаміку позитивного зростання та забезпечує інвесторам високий рівень прибутку. Проте, пандемія COVID-19 суттєво позначилася на економіці нашої країни, викликаючи негативні наслідки для ринку цінних паперів та загальної економічної ситуації. Це підтверджується відповідними статистичними даними як в Україні, так і в світі в цілому.

Однак після пандемії COVID-19 виникла нова загроза для українського ринку цінних паперів через повномасштабне вторгнення росії на території України. Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. №64 «Про введення воєнного стану в Україні», було оголошено введення воєнного стану в країні, що мало негативний вплив на розвиток економіки та, зокрема, на ринок цінних паперів. Тому наразі ефективність даного сегмента фінансового ринку є нестабільною та важко передбачуваною, так само як і ситуація в країні в цілому [5].

Відновлення ринку цінних паперів України в післявоєнний період буде однозначно найскладнішим завданням, але можливим завдяки декільком ключовим факторам та стратегіям. Виокремимо деякі з них, а саме:



- політична стабільність і безпека – це є один з перших кроків у відновленні ринку цінних паперів та включає в себе завершення військових дій, встановлення міжнародно визнаних кордонів та відновлення стабільності [14];

- економічне відновлення та інвестиції – уряд має активно працювати над економічним відновленням країни, стимулюючи інвестиції та економічний розвиток, що включає максимально можливу фінансову підтримку для підприємств, програми реконструкції інфраструктури та сприяння розвитку нових галузей економіки [4];

- впровадження реформ, метою яких є поліпшення прозорості, регулювання та нагляду за фінансовим сектором, зміцнення системи фінансового нагляду, розробку ефективних правил та стандартів для ринку цінних паперів та забезпечення дотримання їх усіма учасниками ринку [8];

- стимулювання розвитку ринку цінних паперів, з використанням таких важелів як податкові пільги для інвесторів, сприяння розвитку інфраструктури ринку цінних паперів та впровадження нових інструментів та продуктів;

- активна робота над залученням іноземних інвесторів на ринок цінних паперів України [12];

- надання державних гарантій та підтримки, тобто уряд має співпрацювати з учасниками ринку та інвесторами, надаючи достовірну інформацію та відповідаючи на їх запитання, адже підтримка високого рівня довіри є ключовою для відновлення ринкової активності.

Незважаючи на складнощі, відновлення ринку цінних паперів в Україні можливе з правильними стратегіями, націленістю та підтримкою з боку влади та інвесторів. Тому обравши курс у напрямку євроінтеграції, Україна вже розпочала проведення реформ у національній економіці відповідно до стандартів Євросоюзу. Оскільки ринок цінних паперів має важливе значення для економік країн Європейського Союзу, трансформація фінансової сфери та реформування внутрішнього ринку цінних паперів, включаючи поліпшення правового регулювання, стають необхідними умовами для успішної інтеграції вітчизняного ринку цінних паперів в європейську структуру [5].

З огляду на нестабільність економічного середовища після війни, доцільно використовувати методи SWOT-аналізу, що дозволяють оцінити можливі шляхи розвитку ринку залежно від макроекономічних і політичних факторів. Такий підхід допомагає визначити, які механізми стимулювання інвестицій можуть бути найбільш ефективними, а також розробити рекомендації щодо мінімізації ризиків. Важливим методологічним інструментом є SWOT-аналіз ринку цінних паперів в Україні, який допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. Цей аналіз стає важливим інструментом для розуміння поточного стану ринку та розроблення стратегій його подальшого розвитку. Тому на рис. 4 представимо SWOT-аналіз ринку цінних паперів в Україні в післявоєнний період.

У післявоєнний період перспектива розвитку фінансового ринку загалом та ринку цінних паперів зокрема полягає у кількох ключових напрямках. По-перше, економічне відновлення стане головним фактором, що сприятиме стабілізації та

зростанню ринку [6]. По-друге, збільшення ролі фінтех-компаній та швидке впровадження безготівкових платежів і технологій блокчейну можуть стимулювати нові ідеї бізнесу та підвищити ефективність фінансових послуг [3]. Крім того, очікується зміна регуляторного середовища, оскільки уряд може приймати нові закони для забезпечення стабільності фінансової системи, що суттєво вплине на діяльність банків та інших учасників ринку цінних паперів. Загалом, фінансовий ринок стає все більш глобалізованим, що призводить до зростання міжнародної торгівлі та капіталовкладень. Це відкриває нові можливості для розвитку міжнародних платежів, валютного обміну та інвестиційних фондів у повоєнний період.

Сильні Сторони (Strengths)	Слабкі Сторони (Weaknesses)
- Зростання економічної активності - відновлення економіки після війни стимулюватиме активність на ринку цінних паперів. - Інтеграція до Європейських ринків - адаптація українського законодавства до норм ЄС сприятиме прозорості та привабливості ринку для іноземних інвесторів. - Інноваційні фінансові інструменти - діджиталізація, підвищує ефективність ринку.	- Недостатня ліквідність - відсутність різноманітних фінансових інструментів та низька ліквідність ринку обмежують його привабливість. - Нестабільна правова база - недостатньо чіткі та стабільні нормативно-правові акти створюють невизначеність та ризики для учасників ринку. - Низький рівень інвестиційного зацікавлення - через військові дії та економічну нестабільність рівень інвестицій залишається низьким.
SWOT-аналіз	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Підвищення інтересу до IPO - збільшення кількості первинних публічних розміщень (IPO) може залучити додатковий капітал на ринок. - Інтеграція в Міжнародні Альянси - співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та асоціаціями підвищить довіру інвесторів.	- Економічна нестабільність - тривалі економічні труднощі після війни можуть стримувати розвиток ринку. - Вплив військових дій - продовження військової агресії та її наслідки можуть негативно вплинути на інвестиційний клімат. - Недовіра інвесторів - відсутність впевненості у стабільності ринку може призвести до відтоку капіталу.

Рис. 4. SWOT-аналіз розвитку ринку цінних паперів в Україні в післявоєнний період

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ключовим етапом у подальшому розвитку ринку цінних паперів є гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами. Використання позитивного досвіду реформ, здійснених нашими європейськими партнерами, допоможе покращити ситуацію на українському ринку цінних паперів. Важливо враховувати, що лише обмежена кількість українських компаній має акції, що торгуються на міжнародних фондових біржах, тому велике значення має збільшення кількості



Initial Public Offerings (IPO), як ефективного інструменту для приваблення інвестицій в економіку України. Форми інтеграції українського ринку цінних паперів можуть бути різноманітними, включаючи участь у різних альянсах, асоціаціях або навіть отримання повного членства в міжнародних організаціях. Останніми роками ринок цінних паперів в Україні активно впроваджує нові інноваційні фінансові інструменти, діджиталізацію торгових процесів та використання електронних платформ для торгівлі акціями. Це сприяє підвищенню ефективності торгівлі на ринку цінних паперів, зниженню транзакційних витрат та розширенню доступу до ринку для нових інвесторів. Таким чином, ринок цінних паперів України, за короткий період свого існування, пройшов значний шлях розвитку, стикаючись із численними викликами та можливостями. Важливим завданням на майбутнє є продовження реформування ринку та його інтеграція до світового ринку капіталу, що дозволить залучити більше інвестицій та забезпечити стійке економічне зростання країни загалом. Методологічне обґрунтування розвитку ринку цінних паперів має також ґрунтуватися на концепції сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів фінансової діяльності. Важливим є врахування сучасних тенденцій у цифровізації фінансових послуг та впровадження фінансових технологій (FinTech), які можуть суттєво покращити доступність ринку для широкого кола учасників. Комплексний методологічний підхід, що поєднує традиційні та інноваційні інструменти аналізу, є необхідним для забезпечення ефективного розвитку ринку цінних паперів України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. *Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov>
2. Богріновцева Л.М., Ключка О.В. Особливості розвитку ринку державних боргових цінних паперів України. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2629/2547>
3. Богріновцева Л.М., Ключка О.В., Ключка С.С. Вплив цифрових технологій на здійснення операцій з цінними паперами на ринках капіталу. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2(14). С.47-56. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/300>
4. Бондарук Т.Г., Богріновцева Л.М. Роль ринку цінних паперів як джерела фінансування державного боргу. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. №7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16905405619086.pdf>
5. Борошенко Т. Сучасні аспекти розвитку ринку цінних паперів в Україні. *Grail of Science*. 2023. №24. С. 91-99. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.010>
6. Гаряга Л., Яценко О., Костоґриз В., Шматковська Т. Розвиток та інституційні трансформації фондового ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. №328(2). С. 24-31. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-3>
7. Заволока Л.О., Лінник А.О., Колесник Д.С. Фондовий ринок: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 18. С. 758-762



8. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін.; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.
9. Осипов В. І., Крусір Т. О. Сучасний стан фондового ринку України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 1. С. 184-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_14
10. Пахомова І. Г., Ващенко Є. О. Сучасний стан фондових бірж України. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_29
11. Попадинець І, Гавадзин Н., Марків М., Григоровська Н. Перспективи розвитку біржового ринку України в післявоєнний період. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №4(10). С. 44-55. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4315>
12. Третякова О. В., Харабара В. М., Грешко Р. І. Фондовий ринок України: особливості функціонування в сучасних умовах. *Економіка та держава*. №5. 2020. С.103-107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.103>
13. Шевченко А. А., Петренко О. П., Кравченко Ю. І. Сучасний стан функціонування фондових бірж в Україні. *Modern Economics*. 2021. №27(2021). С. 228-234. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-32)
14. Шуба О. А. Особливості інтеграції фондового ринку України у світовий фондовий ринок. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 183-189. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-183-189>

References

1. Analitichni dani shhodo rozvytku fondovogho rynku. *Oficijnyj sajт Nacionaljnoji komisiji z cinnykh paperiv ta fondovogho rynku – Official site of the National Securities and Stock Market Commission*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> [in Ukrainian].
2. Bohrinovtseva, L.M., Kliuchka, O.V. (2023). Osoblyvosti rozvytku rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-14> [in Ukrainian].
3. Bohrinovtseva, L.M., Kliuchka, O.V., Kliuchka, S.S. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na zdiisnennia operatsii z tsinnymy paperamy na ryinkakh kapitalu. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(14), 47-56. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/300> [in Ukrainian].
4. Bondaruk, T.H., Bohrinovtseva, L.M. (2023). Rol rynku tsinnykh paperiv yak dzherela finansuvannia derzhavnoho borhu. *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky – Interscience. Series: Economic Sciences*, 7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16905405619086.pdf> [in Ukrainian].
5. Borodenko, T. (2023). Suchasni aspekty rozvytku rynku tsinnykh paperiv v Ukraini. *Grail of Science*, 24, 91-99. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.010> [in Ukrainian].
6. Haryaga, L., Yatsenko, O., Kostogryz, V., Shmatkovska, T. (2024). Rozvytok ta instytutsiini transformatsii fondovoho rynku Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 24-31. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-3> [in Ukrainian].
7. Zavoloka, L.O., Linnyk, A.O., Kolesnyk, D.S. (2018). Fondovyi rynek: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University, issue 18*, 758-762 [in Ukrainian].
8. Kuzheliev, M.O., Onyshko, S.V., Kutsenko, V.I. et al. (2018). Innovatsiina modernizatsiia menedzhmentu v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. A. Yu. Horbovyi, (Ed.). Irpin-Bilostok [in Ukrainian].
9. Osypov, V.I., Krusir, T.O. (2019). Suchasnyi stan fondovoho rynku Ukrainy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice, issue 1*, 184-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_14 [in Ukrainian].



10. Pakhomova, I.H., Vashchenko, Ye.O. (2017). Suchasnyi stan fondovykh birzh Ukrainy. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_29 [in Ukrainian].
11. Popadynets, I., Gavadzyn, N., Markiv, M., Hryhorovska, N. (2023). Perspektyvy rozvytku birzhovoho rynku Ukrainy v pisliavoiennyi period. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science*, 4(10), 44-55. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4315> [in Ukrainian].
12. Tretyakova, O.V., Kharabara, V.M., Greshko, R.I. (2020). Fondovyi rynek Ukrainy: osoblyvosti funktsionuvannia v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 5, 103-107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.103> [in Ukrainian].
13. Shevchenko, A.A., Petrenko, O.P., Kravchenko, Yu.I. (2021). Suchasnyi stan funktsionuvannia fondovykh birzh v Ukraini. *Modern Economics*, 27(2021), 228-234. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-32) [in Ukrainian].
14. Shuba, O.A. (2021). Osoblyvosti intehtratsii fondovoho rynku Ukrainy u svitovyi fondovyi rynek. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 183-189. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-183-189> [in Ukrainian].

Отримано:	26.11.2024	Beérkezett:	2024.11.26	Received:	26.11.2024
Прийнято до друку:	02.03.2025	Elfogadva:	2025.03.02	Accepted:	02.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025

DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-346-360

УДК 657.1

Monika BÁLINTOVÁ

PhDr.

Doktorandusz,

Selye J. Egyetem,

Komárom, Szlovák Köztársaság

ORCIDID: [0009-0002-4315-8003](https://orcid.org/0009-0002-4315-8003)

ResearcherID: AFR-7018-2022

e-mail: 1016@student.ujss.sk

BANKVÁLASZTÁSI PREFERENCIÁK A GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK TÜKRÉBEN

Анотація. Актуальність статті обґрунтована необхідністю адаптації до мінливих фінансових уподобань різних поколінь, з якими все частіше стикаються учасники словацького банківського сектора. Різна фінансова поведінка бебі-бумерів, поколінь X, Y і Z, а також їхні очікування щодо цифровізації та сталого розвитку є проблемами, з якими фінансові установи повинні стикатися у своїй щоденній діяльності. Метою дослідження є вивчення поколінь, характерних для клієнтів словацьких банків щодо вибору банку, з особливою увагою до цифровізації, фінансової обізнаності та ролі соціальної відповідальності. Під час дослідження ми запитали клієнтів словацьких банків, які мають принаймні один поточний рахунок, про фактори, що впливають на їхній вибір банку, використовуючи онлайн-анкету, яку самостійно заповнюють. Для аналізу даних використовували описову статистику та аналіз перехресних таблиць, тест хі-квадрат використовували для перевірки зв'язків між змінними, а критерій Краскела-Уолліса використовували для визначення відмінностей між підгрупами. Аналіз перехресних таблиць показав значний зв'язок між електронним адмініструванням і віком клієнта, вказуючи на те, що молодше покоління віддає перевагу онлайн-управлінню, тоді як старше покоління (бебі-бумери) віддає перевагу особистому контакту. У випадку поколінь Z і Y вплив електронних транзакцій (особливо онлайн-банкінгу) на вибір банку є значним. Дослідження не довело різного впливу банківських фінансових продуктів і послуг на вибір банку різними поколіннями. Тест Краскела-Уолліса не показав суттєвих відмінностей у впливі управління банківським рахунком, зняття готівки, варіантів кредитування та депозиту на вибір банку для певних поколінь. Виходячи з наших результатів, різні покоління надають різного значення екологічній та соціальній відповідальності (покоління Z і бебі-бумери екологічно свідомі, тоді як покоління X і Y підтримують соціальну відповідальність), однак аналіз крос-таблиць не показав істотного зв'язку між діяльністю банків у сфері КСВ та вибором банку клієнтами різних вікових груп. Результати дослідження не є репрезентативними через розмір вибірки, але вони все ж можуть сприяти розробці цільових стратегій продуктів і послуг словацьких банків, а також розширенню клієнтської бази, враховуючи особливості поколінь.

Ключові слова: вибір банку, покоління, електронне адміністрування, соціально відповідальна корпоративна поведінка.

JEL Classification: M14, M31, G21, G41.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Absztrakt. A cikk relevanciáját a különböző generációk változó pénzügyi preferenciáihoz való alkalmazkodási igény indokolja, mellyel a szlovák bankszektor szereplői egyre gyakrabban szembesülnek. A baby boomer, az X, Y és Z generáció eltérő pénzügyi magatartása, a digitalizációval és fenntarthatósággal kapcsolatos elvárásai olyan kihívások, melyekkel a pénzügyi intézményeknek mindennapi működésük során számolniuk kell. A kutatás célja a szlovák bankügyfelekre jellemző generációs különbségek feltárása a bankválasztás szempontjából, különös tekintettel a digitalizációra, a pénzügyi tudatosságra és a társadalmi felelősségvállalás szerepére. A kutatás során online, önkitöltős kérdőív segítségével kérdeztük meg a legalább egy folyószámlával rendelkező szlovák bankügyfeleket a bankválasztásukat befolyásoló tényezőkről. Az adatok elemzése során leíró statisztikát és keresztábrás elemzést, a változók közti összefüggések tesztelésére Khi-négyzet próbát, az alcsoportok közötti különbségek meghatározásához Kruskal-Wallis próbát alkalmaztunk. A keresztábrás elemzés szignifikáns kapcsolatot mutatott az elektronikus ügyintézés és az ügyfelek életkora között, jelezve, hogy a fiatalabb generációk preferálják az online ügyintézés, míg az idősebbek (baby boomerek) inkább a személyes kapcsolatot részesítik előnyben. A Z és Y generációk esetében jelentős az elektronikus ügyintézés (főként a netbank szolgáltatás) hatása a bankválasztásra. A kutatás nem igazolta a bankok pénzügyi termékeinek és szolgáltatásainak a generációk bankválasztására gyakorolt eltérő hatását. A Kruskal-Wallis próba nem mutatott szignifikáns különbséget a bankszámlavezetés, a készpénzfelvétel, a hitel- és betéti lehetőségek egyes generációk bankválasztására gyakorolt befolyását illetően. Eredményeink alapján az egyes generációk eltérő jelentőséget tulajdonítanak a környezeti és társadalmi felelősségvállalásnak (a Z generáció és a baby boomerek környezettudatosak, az X és Y generáció a társadalmi felelősségvállalást támogatja), a keresztábrás elemzés mégsem mutatott szignifikáns kapcsolat a bankok CSR tevékenysége és a különböző korosztályú ügyfelek bankválasztása között. A kutatás eredményei a minta nagysága miatt nem reprezentatívak, mégis hozzájárulhatnak a szlovák bankok célzott termék- és szolgáltatási stratégiájának kialakításához, a generációs sajátosságok figyelembevételével az ügyfélkör bővítéséhez.

Kulcsszavak: bankválasztás, generációk, elektronikus ügyintézés, társadalmilag felelős vállalati magatartás.

Abstract. The relevance of the paper is justified by the need to adapt to the changing financial preferences of different generations, which is increasingly being faced by the Slovak banking sector. The distinct financial behaviors of the Baby Boomer, X, Y, and Z generations, along with their expectations regarding digitalization and sustainability, pose challenges that financial institutions face in their daily operations. The aim of the research is to examine generational differences among Slovak bank customers in terms of bank selection, with particular emphasis on digitalization, financial literacy, and the role of social responsibility. As part of the research, Slovak bank customers with at least one current account were surveyed through an online self-administered questionnaire to identify the factors influencing their bank selection. For data analysis, descriptive statistics and cross-tabulation analysis were applied. Chi-square tests were used to assess relationships between variables, while the Kruskal-Wallis test was conducted to identify differences among subgroups. The cross-tabulation analysis demonstrated a significant relationship between electronic banking and customers' age, suggesting that younger generations prefer online banking, whereas older generations (Baby Boomers) tend to favour in-person interactions. For Generations Z and Y, electronic banking (particularly online banking services) has a significant influence on bank selection. The research did not confirm the existence of a differential impact of banks' financial products and services on generational differences in bank selection. The Kruskal-Wallis test did not show significant differences regarding the influence of account management, cash withdrawal, or credit and deposit options on bank selection across generations. Our findings indicate that different generations place varying levels of importance on environmental and social responsibility (Generation Z and Baby Boomers are environmentally conscious, while Generation X and Y support social responsibility). However, the cross-tabulation analysis did not show a significant relationship between banks' CSR activities and bank selection across different age groups. Due to the sample size, the research results are not representative; nevertheless,

they may contribute to the development of targeted product and service strategies for Slovak banks, taking generational characteristics into account in order to expand their customer base.

Keywords: bank selection, generations, digital banking services, corporate social responsibility.

A probléma általános megfogalmazása. A bankszektor szereplőinek a pénzügyi világban való sikeres vagy sikertelen szereplését a fogyasztók gyorsan változó pénzügyi elvárásaihoz való alkalmazkodóképessége határozza meg [13]. Különösen igaz ez napjaink dinamikusan változó világában. A bankoknak képeseknek kell lenniük magas szintű, személyre szabott, egyéni igényeknek megfelelő szolgáltatásokat és termékeket kínálni a megfelelő időben a megfelelő ügyfeleknek [12]. A fogyasztók pénzügyi magatartását számos tényező alakítja, melyek közé gazdasági, társadalmi, jogi és behaviorális szempontok, s olyan demográfiai tényezők tartoznak, mint a nemi hovatartozás, a családi állapot vagy az elért iskolai végzettség. Mindemellett az egyes generációkat különböző pénzügyi magatartás jellemzi, más-más elvárásaik vannak a (pénzügyi) termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan [6, 14]. A napjainkban gyakran hangoztatott fenntarthatóság, társadalmi felelősségvállalás, digitalizáció és pénzügyi tudatosság mind a fogyasztók pénzügyi magatartását jelentősen meghatározó társadalmi-gazdasági szempontoknak tekinthetők. A fenntartható vásárlási döntések és elsősorban a fiatal fogyasztói generációk növekvő elkötelezettsége a fenntarthatóság iránt egyre közismertebb téma [22]. A fiatalabb (Z) generáció képviselői előnyben részesítik a tömegközlekedést [27], a digitalizációt, a modern technológiákat [19] és a papírmentességet, figyelmet fordítanak az újrahasznosításra [3]. Tudatosan igyekeznek hozzájárulni a környezet védelméhez, életvitelükben egyre inkább megjelenik a „zöld” szemlélet, a társadalmilag felelős és etikus magatartás [22, 31]. Fogyasztói preferenciáik is ebbe az irányba tolódnak el. Ebből adódóan ezen témakörök beépítése a vállalatok, pénzintézetek működésébe a fiatalabb generációk számára egyértelműen pozitívabb üzenetet hordoz, mely a pénzügyi termékek, szolgáltatások választásában is mind inkább megmutatkozik [22].

Az egyre gyorsuló világban az ügyfelek a pénzügyek dinamikus kezelését, a hosszú ügyintézés elkerülését, a várakozási és utazási idő rövidülését lehetővé tévő lehetőségeket keresik. Az információs és kommunikációs technológia eszközei és a digitális megoldások elősegítik az idő- és térbeli akadályok leküzdését mind az ügyfelek, mind pedig a pénzintézetek számára [4]. Emellett a digitális forradalom, a Tech és a FinTech cégek megjelenése a bankokat rugalmasabb és gyorsabb reagálásra, egyedi szolgáltatások kialakítására, az időtakarékos digitálisan intézhető ügyletek körének bővítésére kényszeríti. A digitalizáció kihívásainak való megfelelést nem csupán a rohamos technológiai fejlődés, hanem a generációs váltások is indokolják, mivel az egyes korosztályok elvárásai ezen a téren is eltérnek. A Z és a késői Y generációs fiatalok fogékonyak az innovatív technikai megoldásokra [9]. Jellemzően az online térben és mobiltelefonon oldják meg bankügyeiket, ami gyakorta visszavezethető a "digitális X-ek" interperszonális készségeinek, hagyományos emberi kommunikációs és aktív hallgatási képességének hiányára is [13]. A baby boom generáció, a fiatalabb



„digitális” korosztályokkal ellentétben, távolinak érzi magát a banki ügyintézés technikai hátterét [4]. Az Accenture 2019-es globális felmérése egyenesen az ügyfelek új kategorizálását említi azok bankkal, banki szolgáltatásokkal szembeni elvárásaik alapján. Mobiltelefonon bankoló, kockázattűrő pionírokra (Z és késői Y generáció), csatorna-agnosztikus, az ügyintéző személyében bízó pragmatikusokra, a technológiai újításokkal szemben óvatos de tudatos és nehéz ügyfélnek számító szkeptikusokra (Y generáció) és a banki ügyek során személyes kontaktust értékelő tradicionális fogyasztókra (boomerek és X generáció) osztja az ügyfeleket [1]. Kiezel és Stefańska [16] arra hívja fel a figyelmet, hogy a technológiailag fejlett termékek (mint az elektronikus banki szolgáltatások) elfogadottsága generációfüggő. Vásárlási szokásaik alapján, interneten nem vásárló hagyományos ügyfelekre, kiberfogyasztókra, valamint az online térben és a hagyományos bankfiókokban egyaránt vásárló hibridekre osztja az ügyfeleket. Mivel a pénzügyi intézetek számára nem csupán az új ügyfelek (ügyfél generációk) bankhoz csábítása fontos, hanem a meglévő ügyfelek kiszolgálása is, melyre épp annyi figyelmet kell fordítaniuk, szükséges, hogy alaposan megismerjék a különböző igényű fogyasztókat. Az ügyfelek szegmentálása, a generációk sajátos elvárásainak megértése kiemelt fontosságú a sikeres működés érdekében [10]. Azok a bankok, melyek nem tudnak gyorsan alkalmazkodni az ügyfelek igényeinek megfelelő banki megoldások kínálatával, lemaradnak a versenyben [11].

A cikk relevanciáját tehát az egyes generációk változó pénzügyi preferenciái, a fenntarthatósági elvek és a társadalmilag felelős vállalati koncepció szerepének erősödése indokolja, különös tekintettel a pénzügyi szektor szereplőinek működésére. Hasonlóan fontos kutatási terület a digitalizáció, a pénzügyi termékek és szolgáltatások ügyfél-generációk magatartásra és bankválasztására gyakorolt hatásának vizsgálata. Ebből adódóan a jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy mely tényezők játszanak szerepet az egyes generációkhoz tartozó ügyfelek bankválasztása során, azaz melyek azok a tényezők, amelyek alapján pénzügyi intézetet választanak a különböző korosztályok képviselői.

Legújabb kutatások és publikációk elemzése. A generációk vásárlási szokásait, illetve bankválasztását befolyásoló tényezők kutatásával több szerző foglalkozott az elmúlt években. Gyakorta kutatott a vállalatok és pénzügyi intézetek CSR tevékenységének befolyása a különböző generációk fogyasztási szokásaira vonatkozóan. Lopes et al. [22] a portugál Z generáció vásárlási szokásait kutatva jutottak arra, hogy a zöld vásárlási hajlandóság és annak előzményei (zöld tudatosság ára, észlelt zöld előnyök, észlelt zöld minőség, környezetvédelmi szempontok) között pozitív kapcsolat van. Ebből adódóan a Z generáció hajlamos fenntartható termékeket vásárolni azok magasabb ára ellenére is. McDonagh és Prothero [25] szerint a fiatalabb fogyasztók jobban átlátják a környezetvédelmi kérdéseket és szívesen kísérleteznek olyan innovatív megoldásokkal, melyek hozzájárulnak a környezeti fenntarthatósághoz. Az Y generáció tagjai különösen fogékonyak és nagyobb érdeklődést mutatnak a környezetbarát termékek iránt, hajlamosak mélyebben megismerni azok tulajdonságait és márkajellemzőit [32]. A korosztályok bankválasztása is hasonló sajátosságokat mutat. Aramburu és Pescador [2] 572 baszkföldi megkérdezett részvételével végzett mélyinterjúkutatást, mely az ügyfélhűség és a bankok észlelt társadalmi felelősségvállalása közti szignifikáns

kapcsolatot mutatott ki. A kereskedelmi bankok társadalmilag és gazdaságilag felelős viselkedése pozitívan hat a 18 éven felüli ügyfelek lojalítására. Maqbool és Zammer [23] az indiai kereskedelmi bankok CSR tevékenysége és azok teljesítményének pozitív kapcsolatára találtak bizonyítékot 28 bombayi bank adatait vizsgálva. Ez utóbbi többek között az elégedett ügyfelek ismétlődő vásárlási magatartásával köthető össze. A bangladesi magántulajdonú kereskedelmi bankok fiatalabb ügyfeleit leginkább a hatékony és gyors ügyfélszolgálat, a bank hírneve, a technológia alapú szolgáltatások és az online bankolás lehetősége befolyásolja a bankválasztást során [30]. Hasonló eredményekre jutottak Bartošová et al. [7] a szlovák bankügyfelek körében végzett kérdőíves felmérésük során. A 100, elsősorban Z, Y és X generációhoz tartozó válaszadó részvételével végzett online felmérés során az ügyfelek a bankok társadalmilag és gazdaságilag felelős tevékenységét, a bank által kínált termékek és szolgáltatások jelentőségét, valamint a pénzügyintézetek közösségi szerepét értékelték. A megkérdezettek 94%-a tartotta a konkurens bankoknál megbízhatóbbnak a CSR tevékenységet megvalósító pénzügyintézeteket. A 18 éven felüli magyar női bankügyfelek bankolási szokásait kutatta Machová és Zsigmond [24], akik szerint a bankválasztás okai közé tartoznak többek között a kedvező hitelfelvételi lehetőségek, melyeket a pénzügyintézetek folyószámla meglétéhez kötnek. Eredményeik alapján az ügyfelek bankválasztása esetén meghatározó az online ügyintézés, de egyéb faktorok (például az ATM-ek száma) nem befolyásolják a válaszadók döntését. Elsősorban az Y és Z generáció pénzügyi döntéseinek befolyásolhatóságát vizsgálta 3736 magyar fogyasztó bevonásával Garai-Fodor és Csiszárik-Kocsir [13]. Kutatási eredményeik alapján a fiatalok pénzzel kapcsolatos értékorientációja, a pénzzel való bánásmódja és pénzügyi gondolkodásmódja szignifikáns eltérést mutat a korábbi generációhoz képest. A fiatalok a pénz biztonsági szerepét (áralapú vásárlási döntés, megtakarításra törekvés) és hosszú távú értékdimenzióját (tehát a megtakarításokat) tartják fontosnak. Páldi [28] 463 fő bevonásával végzett kutatást a szlovák X, Y és Z generációk pénzügyi műveltségére vonatkozóan, mely nem mutatott szignifikáns különbséget a szlovák fogyasztói generációk között. Kicová et al. [15] szerint a Trencsényi kerület 15-24 év közötti bankügyfeleinek THM-re, kamatokra, hitelekre, betéti- és hitelkártyákra kiterjedő pénzügyi ismeretei jobbak, mint az 55 éven felülieké, mely lehető teszi számukra átgondolt pénzügyi döntések meghozatalát (például a bankválasztás során).

Meglátásunk szerint a különböző generációhoz tartozó ügyfelek bankválasztása és a pénzügyintézetek (digitális) termékkínálata, illetve a bankok CSR tevékenysége között létezik összefüggés. Különösen igaz ez a fiatalabb, digitális generáció esetében. Ennek ellenére kevés kutatás foglalkozik ezen tényezők különböző korosztályok bankválasztására gyakorolt hatásával a szlovák bankszektorra vonatkozóan. A kutatások általában a szlovák ügyfelek (generációk) pénzügyi műveltségének vizsgálatára összpontosít. Kutatásunk ezt a hiányt hivatott pótolni.

A cikk céljainak megfogalmazása. A kutatás feltáró jellegű. Célja felmérni, hogy mely tényezők hatnak a különböző generációkhoz tartozó szlovák ügyfelek bankválasztására. A kérdőívben a bankválasztást befolyásoló tényezők közé kerültek a digitalizáció hatásának megítélése okán az elektronikus ügyintézésre, a telefonon és interneten megvalósuló ügyintézésre, a személyes ügyintézésre és a bankfiókok



elérhetőségére vonatkozó kérdések. A hagyományos bankszolgáltatások egyes korosztályok bankválasztására gyakorolt hatásának vizsgálata a válaszadók pénzügyi tudatosságára vonatkozóan szolgáltatathat fontos információkat. A bankok CSR tevékenységével összefüggő kérdések ugyanakkor a pénzintézetek imázsának bankválasztásra kifejtett hatásával hozhatóak kapcsolatba. A kutatás eredményei segíthetik a bankokat ügyfélkörük szélesítésében és a meglévő ügyfelek elégedettségének növelésében. Ezzel összefüggően a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

1. Van kapcsolat az ügyfelek életkora és a bankok által kínált elektronikus termékek, szolgáltatások iránti érdeklődés között a bankválasztás során (K1)? A digitalizáció iránti igény erősebben jelentkezik a Z generációhoz tartozó ügyfelek esetében, mint a baby-boomerek, az X és az Y generációhoz tartozóknál, s mindez bankválasztásukra is hatással van.

2. A különböző generációjú ügyfelek esetében a pénzügyi termék- és szolgáltatás kínálat bankválasztására gyakorolt hatása között felfedezhető különbség (K2)? A pénzintézetek által kínált banki szolgáltatások és termékek meghatározóbbak az idősebb generációk (baby boomer, X és Y generáció) bankválasztása során, mint Z generáció esetén. Ez egyúttal az egyes generációk pénzügyi tudatosságára is utal.

3. Létezik összefüggés az ügyfelek életkora és a pénzintézetek CSR tevékenységének megítélése között a bankválasztás során (K3)? A Z generációhoz tartozó ügyfelek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a társadalmilag felelős és környezettudatos vállalati magatartásnak, mint a boomerek, az X és az Y generáció tagjai, ezért bankválasztásukat is befolyásolja a bankok ilyen jellegű tevékenysége.

A fő kutatási anyag bemutatása. A kutatás során az adatok on-line, önkitöltős kérdőív segítségével kerültek összegyűjtésre, melyet a Facebook és Instagram közösségi oldalakon keresztül juttatunk el a válaszadókhoz. A mintavétel nem véletlenszerű mintavétellel történt, melynek során 2 szűrőfeltételt alkalmaztunk - az életkort és a saját bankszámla meglétét. Ennek megfelelően a mintát azok a 18 évnél idősebb válaszadók alkotják, akik a kitöltés időpontjában legalább egy saját bankszámlával rendelkeztek valamely szlovákiai pénzintézetben. A 152 kitöltőből álló minta nem tekinthető reprezentatívnak, de lehetőséget ad későbbi, reprezentatív kutatás megalapozására. A szlovák bankügyfelek teljes sokaságára (a Szlovák Nemzeti Bank adatai szerint 2024 végén 7 883 291 fő) [26] vonatkozó következtetések levonására tehát csak korlátozottan alkalmas az adatbázis. A kérdőív 26 kérdése közül a demográfiai jellemzőkre, az ügyfelek bankválasztását befolyásoló tényezőkre (a környezettudatos és társadalomtudatos vállalati tevékenységre, az elektronikus és hagyományos pénzügyi termék- és szolgáltatás kínálatra) utaló kérdések kerültek felhasználásra. Az adatfeldolgozás Microsoft Excelben valósult meg. Az elemzések során leíró statisztikai módszereket és kereszttáblás elemzést alkalmaztunk. A változók közötti összefüggéseket Khi-négyzet próbával teszteltük, az alcsoportok összehasonlításához pedig Kruskal-Wallis próbát használtunk.

A kitöltők átlagéletkora 38,49 év volt. A válaszadók negyedének életkora nem haladta meg a 30 évet (q1), illetve negyedük életkora magasabb volt 45,25 évnél (q3). A legfiatalabb és legidősebb válaszadó közötti korkülönbség 56 év volt. A

megkérdezettek közel fele a Szlovák Takarékpénztár Rt. (48,68%) ügyfele volt. További 12,50% a Prima bank Szlovákia Rt., 10,53% az OTP Bank Szlovákia Rt. (egykori Csehszlovák Kereskedelmi Bank Rt.), 8,55% az UniCredit Bank Csehország és Szlovákia Rt. és szintén 8,55% az Általános Hitelbank Rt. szolgáltatásait használta. A Posta bank Rt. (illetve 365.bank) kliensei a válaszadók 7,89%-át alkották. A többi kitöltő az mBank S.A. (1,97%), a Raiffeisen bank (korábban Tatra bank, Rt.) és a Fio bank Rt. (ez utóbbiak egyaránt 0,66%) ügyfele volt.

A bankok elektronikus termék- és szolgáltatáskínálata, és a generációk bankválasztása közötti összefüggést keresztábrás elemzés segítségével vizsgáltuk. A válaszadókat baby boomerekre (1946-1964 között születettek), X generációra (1965-1979 között születettek), Y generációra (1980-1994 között születettek) és Z generációra (1995-2010 között születettek) osztottuk. Ez utóbbi kategória esetében csupán a 18-adik életévüket betöltő válaszadók kerültek a mintába. A válaszadókat először az elektronikus ügyintézéshez fűződő viszonyukról kérdeztük. A keresztábrás elemzés eredményei alapján [$\chi^2(3)=13,746$; $p=0,003$] szignifikáns kapcsolat van az elektronikus ügyintézés lehetősége és az egyes korosztályok bankválasztása között. A Cramer-féle V értéke (0,301) szerint a vizsgált tényezők között közepesen erős kapcsolat áll fenn. Az életkori különbségek figyelembevétele tehát releváns tényező lehet a pénzügyintézetek számára a digitális szolgáltatások fejlesztése és kínálata során. Az elektronikus ügyintézés lehetősége a legnagyobb arányban az Y (91,30%) és a Z (85,29%) generációhoz tartozó ügyfelek bankválasztását határozza meg. Az X korosztály esetében az ügyfelek 72,22%-a veszi figyelembe az elektronikus ügyintézés lehetőségét a bankválasztáskor, míg a baby-boomerek közel fele nem tartja befolyásoló tényezőnek az ügyintézés ilyen formáját bankválasztása során. Hasonló eredményekre jutottak Balázs Lendvai et al. [4] a magyar korosztályok banki szolgáltatásokkal kapcsolatos preferenciáit kutatva. A fiatalabb generációk preferálják az online megoldásokat, míg az idősebbek (baby boomerek és veteránok) a személyes ügyintézés részesítik előnyben. A Z és Y generáció tagjai sokkal megterhelőbbnek és felesleges energiáfordítást igénylőnek érzik a banki ügyeik személyes intézését. Ezt erősítik meg Csiszár-Kocsir [9] és Garai-Fodor és Csiszár-Kocsir [13] is, akik szerint a Z generáció képviselői számára a bankfiókok személyes látogatása már extrém tevékenységnek minősül, nem hajlandóak sorban állni az ügyintézés miatt. De a bankok stratégiai bázisát jelentő Y generáció és a késői X generáció esetében is hasonló ritkaságnak számít a pénzügyintézetek ügyintézés céljából történő személyes látogatása [4]. Ezt kutatási eredményeink is megerősítik. A személyes ügyintézés leggyakrabban a baby boom korcsoport tagjai veszik igénybe (a korosztály 84,62%-a). Ugyanakkor a milleniálok körében a legmagasabb az aránya azoknak, akik csak ritkán folyamodnak személyes ügyintézéshez (a korcsoport 37,68%-a). Ezzel összefüggésben a bankfiók közelségének fontosságáról kérdeztük a válaszadókat. A baby boomerek bankválasztása során a bankfiók közelsége fontos döntési szempont. Ezzel a korosztály azon tagjai is egyet értettek, akik bankügyeiket általában nem személyesen intézik. A milleniálok és a digitális generáció azon tagjai közül, akik bankügyeiket személyesen rendezik 11,63% (Y generáció) és 13,64% (Z generáció) válaszolta, hogy a személyes ügyintézés gyakori igénybevétele ellenére, bankválasztása során a bankfiók közelsége nem lesz döntésére



befolyással. A bankfiókok nagyobb távolságát és az ezzel esetlegesen együtt járó utazást tehát nem tartották problémának a személyes ügyintézést preferáló milleniálok és Z generációsok. A vásárlói döntések meghozatalakor nem csupán funkcionális értékek, de emocionális benyomások alapján is választanak a vevők [29]. A bankfiók közelsége olyan funkcionális tényező, mely befolyásolhatja az (idősebb) ügyfelek bankválasztását. Mindemellett a baby boomerek előnyben részesítik a személyes kontaktust a digitális megoldások jelentette kényelmi szemponttal szemben [9].

A bank alkalmazottainak magatartásával, munkájával kapcsolatos elégedettség azon emocionális faktorok közé tartozik, melyek szintén jelentősen hatnak az idősebb vagy a tradicionális fogyasztók bankválasztására. Ebből adódóan a pénzügyintézeteknek ezen ügyfelek megszerzése, megtartása érdekében az olyan igényeket is érdemes figyelembe venniük, mint a bankfiókok elérhetőségével, az ügyfélszolgálat minőségével és az ügyfélszolgálatosok személyiségével kapcsolatos elvárások. Ez utóbbiak fejlesztése fokozza a bank szolgáltatásainak egyediségét, pozitívan hat az ügyfelekre és megkülönbözteti a bankot a versenytársaktól, aminek köszönhetően jelentős versenyelőnyre tehet szert [17].

Ezt követően az elektronikus ügyintézést a kommunikációs csatorna alapján, telefonon és interneten megvalósuló ügyintézésre osztottuk. A keresztábrás elemzés [$\chi^2(3)=2,098$; $p=0,552$] nem mutatott összefüggést a különböző életkorú ügyfelek bankválasztása és a telefonos ügyintézés, mint befolyásoló tényező között. A teljes mintán belül csupán a válaszadók 44,74%-a tartotta fontos szempontnak a telefonos bankügyintézést. A milleniálok csoportjában volt a legmagasabb a telefonos ügyintézés igénylők aránya (49,27%). Korcsoportonként a válaszadók több mint fele nevezte meg kevésbé fontos ügyintézési és kommunikációs csatornaként a telefont. A telefonos ügyintézés nem igénylők aránya a legmagasabb a Z generáció esetében volt (64,71%), ami valamelyest magasabb a teljes mintában megjelenő arányukhoz (55,26%) viszonyítva. A telefonos ügyintézéssel ellentétben, a bankügyletek interneten való megoldásának lehetősége és a korosztályok bankválasztása között a keresztábrás elemzés szignifikáns kapcsolatot mutatott [$\chi^2(3)=9,994$; $p=0,019$].

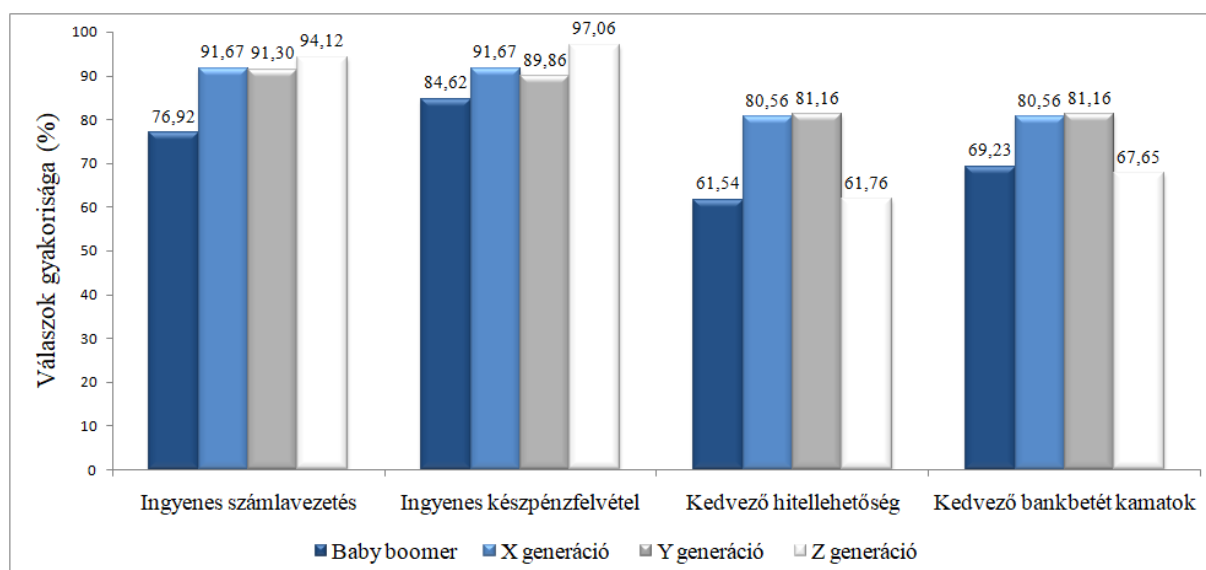
A Cramer-féle V értéke (0,256) szerint a korosztályok bankválasztása és az internetes ügyintézés, mint bankválasztást befolyásoló tényező között mérsékelt erő kapcsolat van. A felmérés eredményei alapján az idősebb, baby boom generációval ellentétben, a fiatalabbak az online teret részesítik előnyben a bankügyintézés során, s ez bankválasztásukra is hat. Az interneten történő ügyintézés legnagyobb arányban az Y (75,36%) és X (75%) generáció bankválasztását befolyásolja.

Legkisebb aránya az online ügyintézéssel befolyásolható baby boomereknek (38,46%) volt. A Z korosztály esetében a kitöltők 44,12%-a válaszolta, hogy az online ügyintézés lehetősége nem hat bankválasztására. Ezen válaszadók legfeljebb középfokú (szakmunkásképzőben, szakközépiskolában, esetleg gimnáziumban szerzett) végzettséggel rendelkeztek. A válaszadók online bankügyintézéssel szembeni ilyenfajta ellenállása az ügyfelek bizonytalan internet használatával köthető össze, mely főként az alacsony képzettséggel rendelkező fogyasztókat jellemzi [10]. Az életkor önmagában tehát nem befolyásoló tényező az internetes ügyintézés preferálásában.

A teljes minta 67,76%-a nyilatkozott úgy, hogy bankválasztásuk szempontjából az online ügyintézés, a digitális megoldások iránti igény, jelentős befolyásoló erővel bír. Az online intézhető ügyek köre és az internetes szolgáltatások felhasználása már évek óta folyamatosan növekszik, de a COVID-19 járvány okozta válság után az online szolgáltatások első helyre kerültek a bankválasztás szempontjából [9]. A szlovák bankügyfelek pedig több kutatás szerint is alapvetően fontosnak tartják a netbank szolgáltatásokat [7].

A pénzügyi termék- és szolgáltatáskínálat egyes generációk bankválasztására gyakorolt hatásában nem mutatkozott különbség (K2). A pénzintézetek által kínált szolgáltatások és termékek tehát nem befolyásolják jelentősebben az idősebb korosztályok bankválasztását, mint a digitális Z generációét. A változók közötti különbségek feltárása során Kruskal-Wallis próba került alkalmazásra, melynek eredményei nem mutattak szignifikáns különbséget a korosztályok bankválasztására vonatkozóan. Az ingyenes számlavezetés [$H(3)=1,1612$; $p=0,7623$], az ATM-ből történő ingyenes készpénzfelvétel [$H(3)=0,9249$; $p=0,8194$], a kedvező hitellehetőségek [$H(3)=5,7132$; $p=0,1264$] és a kedvező betéti kamatok [$H(3)=2,5909$; $p=0,4591$] épp olyan fontosak a fiatalabb generáció képviselői számára, mint az idősebb korosztályokhoz tartozó ügyfelek esetében. Ez egyúttal az egyes generációk hasonló pénzügyi tudatosságára is utal. A teljes mintára vonatkozóan a válaszadók bankválasztását leginkább az ingyenes készpénzfelvétel (91,45%) és az ingyenes számlavezetés (90,79%), legkevésbé pedig a kedvező hitellehetőségek (75%) befolyásolták. A kedvező betéti kamatok iránt a baby boomer és a Z generáció tagjai, illetve az X generáció és a milleniálok érdeklődtek közel hasonló gyakorisággal. Xiao et al. [33] tanulmánya szerint az egyének idővel halmozzák fel pénzügyi ismereteiket, mely következtében az idősebb (55 év feletti) korosztály hajlamosabb a pozitív pénzügyi magatartásra többek között a megtakarítások és befektetések terén, mint a fiatalabb (18-24 év közötti) személyek. A fiatalabb fogyasztók esetében a pozitív pénzügyi magatartásnak szubjektív okai vannak (bizalom), míg az idősebbek objektív okokra (tudás) alapoznak. A korosztályok pénzügyi magatartása közti különbségekre hívta fel a figyelmet Henager és Cude [14] is. Kutatásunk során azonban nem mutatkozott különbség a generációk pénzügyi termék preferenciáját, pénzügyi magatartását illetően.

A bankválasztását leginkább meghatározó tényező a baby boomerek (84,62%) és a Z (97,06%) generáció esetében is az ingyenes készpénzfelvétel volt. Az X generáció és a milleniálok számára az ingyenes számlavezetés volt a legfontosabb szempont a bankválasztás során (1. ábra).



1. ábra. A generációk bankválasztását befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés eredményei alapján.

Az ügyfelek életkora és a pénzintézetek CSR tevékenységének megítélése között a bankválasztás során nem mutatkozott összefüggés (K3). A pénzintézetek társadalmilag felelős magatartását a környezetvédelmi előírásoknak megfelelő termék- és szolgáltatásnyújtással, a társadalmi értékek szem előtt tartásával (diszkrimináció, korrupció elutasításával) párosítottuk. További bankválasztást befolyásoló CSR tényezőként kezeltük annak lehetőségét, hogy a bankok adózott nyereségének ügyfélre eső részét, valamint a bankkártyás vásárlások utáni tranzakciós illeték egy részét a válaszadók felajánlják különböző szervezetek számára. Annak ellenére, hogy a Z generációhoz tartozó ügyfelek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a társadalmilag felelős vállalati magatartásnak [22], mint a boomerek, az X és az Y generációhoz tartozók, a keresztábrás elemzés eredményei alapján bankválasztásukat nem befolyásolja jobban a bankok CSR tevékenysége (1. táblázat).

1. táblázat:

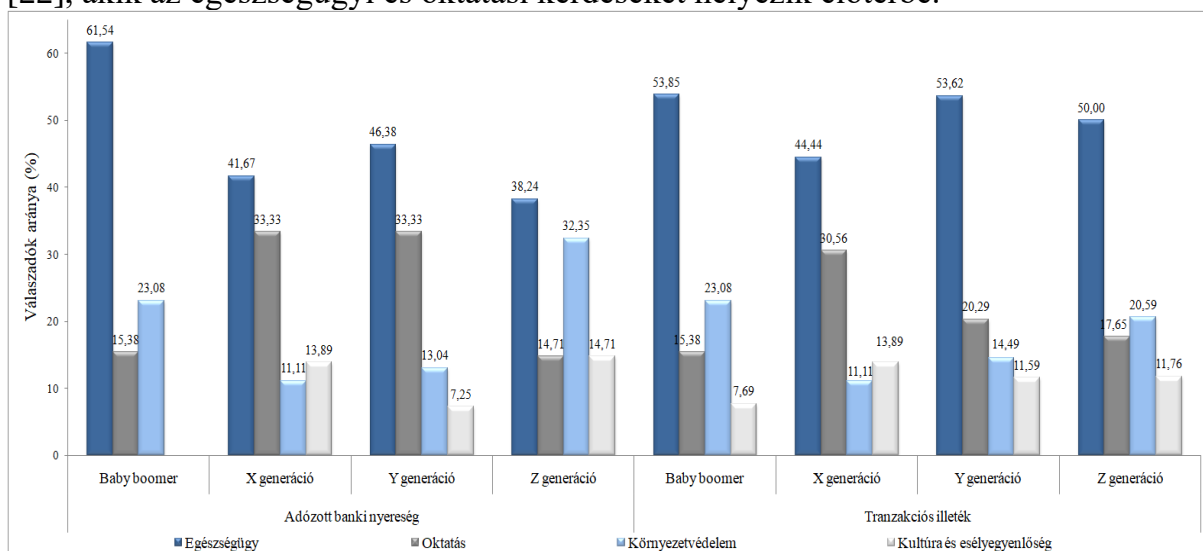
A bankok CSR tevékenysége és a generációk bankválasztása közötti kapcsolat vizsgálata - eredmények

Környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés	$\chi^2(3)=5,434$	$p=0,143$
Társadalmi értékek szem előtt tartása	$\chi^2(3)=2,727$	$p=0,436$
Adózott banki nyereség felajánlása	$\chi^2(3)=1,908$	$p=0,592$
Tranzakciós illeték felajánlása	$\chi^2(3)=0,876$	$p=0,831$

Forrás: saját kidolgozás a kérdőíves felmérés eredményei alapján.

Korosztálytól függetlenül a válaszadóknak fontos a bank CSR tevékenysége és befolyásolja bankválasztásukat. A környezetvédelmi előírások betartása a szolgáltatásnyújtás folyamán, valamint a társadalmi értékek szem előtt tartása a pénzintézetek működésekor leggyakrabban a baby boom (92,31% mindkét esetben), legritkábban pedig a Z generáció (64,71% - környezetvédelmi előírásoknak való

megfelelés, 79,41% - társadalmi értékek tiszteletben tartása) tagjait befolyásolja a bankválasztás során. A fenntarthatóság gondolatának előtérbe kerülése tehát valamennyi generáció pénzügyi magatartásán, pénzügyi döntéseiben megmutatkozik. Ennek felismerése befolyásolhatja a bankok pénzügyi helyzetét és piaci pozícióját. A Covid-19 világjárvány idején a magasabb környezeti és társadalmi aktivitást mutató bankok pénzügyileg stabilabbak maradtak [21]. Az adózott banki nyereség és a tranzakciós illeték egy részének felajánlása a korcsoportokat közel egyforma arányban befolyásolta a bankválasztáskor. Az előbbi tényező leginkább a milleniálok (89,86%-a a korcsoportnak), az utóbbi pedig az X generáció (94,44%-a a korosztálynak) szempontjából bírt befolyásoló erővel. Az adózott banki nyereség ügyfélre eső részének és a tranzakciós illeték bizonyos részének felajánlásával kapcsolatban szintén hasonlóságok mutatkoztak az egyes generációk között (2. ábra). Korcsoporttól függetlenül, a válaszadók az egészségügyi intézmények támogatását javasolnák a leggyakrabban, legritkábban pedig a kulturális- és esélyegyenlőségi szervezetekét (hozzájárulás a kulturális intézmények tevékenységéhez - a teljes minta 12,50%-a, esélyegyenlőségi szervezetek szponzorálása - a minta 7,89%-a). Az X és az Y generáció esetében a második leggyakrabban támogatott intézményfajta az oktatásügyben működő, míg a Z generáció és a baby boomerek esetében a környezetvédelemmel foglalkozó szervezetek lettek. A Z generáció számára feltehetőleg a fenntarthatóság, a környezettudatosság nagyobb jelentőséggel bír, mint az idősebb korosztályok esetében [22], akik az egészségügyi és oktatási kérdéseket helyezik előtérbe.



2. ábra. A korosztályok által támogatott intézmények típusai

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés eredményei alapján.

Bartošová et al. [7] szerint a pénzintézetek ügyfelei erősen pozitívan értékelik a bankok által megvalósított CSR tevékenységet, elsősorban az iskolákban tartott képzéseket, különböző projektek támogatását, pénzügyi adományok nyújtását. A bankok által megvalósított társadalomtudatos tevékenység hatással van az ügyfelek bankkal szembeni magatartására és ezekről a tevékenységekről szeretnek informálva lenni [5]. Kutatásunk során hasonlóság mutatkozott a Z és a baby boom generációk CSR



tevékenységgel kapcsolatos gondolkodásában, elsősorban a bankok által megvalósított környezettudatos tevékenységekre vonatkozóan. Ez további kutatások alapjául szolgálhat.

Következtetések és további kutatások kilátásai. Napjainkban a bankszektor jelentős változáson megy keresztül. A szabályozások, a technológiai fejlődés, a digitalizáció, a gazdasági környezet és a változó ügyféligények mind befolyásolják a bankok hagyományos üzleti modelljét [18]. Ezek a kihívások egyúttal fejlődési lehetőséget is jelentenek a bankoknak számára. A fenntartható, társadalom- és környezettudatos szemléletmód alkalmazása, a pénzügyi termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos ügyfélelvárások megismerése, az elektronizálás támogatása a pénzügyintézetek számára lehetővé teszi, hogy bevonzzák a különböző korosztályok eltérő preferenciákkal rendelkező fogyasztóit.

Tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek alapján pénzügyintézetet választanak a szlovák fogyasztók egyes generációi. Ebből kiindulva célunk volt meghatározni, hogy a különböző korosztályokhoz tartozó ügyfelek bankválasztására hatással van-e az elektronikus és hagyományos bankszolgáltatások (termékek) kínálata, illetve a társadalmilag felelős banki tevékenység megvalósítása. Eredményeink alapján az elektronikus ügyintézés (elsősorban a bankügyek interneten történő rendezésének) lehetősége szignifikáns hatással van a generációk (főként az Y és X generáció) bankválasztására. Az Y-generáció testesíti meg a digitális nemzedék első hullámát. A millenások gyakorlatiasak, jól eligazodnak az interneten. A Z-generáció tagjai a digitális technológiákat, az informatikát, az online világot személyiségük részének tekintik, mely mindennapi munkájuk, életük része [13]. Az új generációk preferenciáinak tükrében nem meglepő, hogy a banki ügyletek online térben történő intézése világszerte egyre jellemzőbbé válik. A Deloitte 2021-ben végzett felmérése szerint a magyarok 41%-a kizárólag online bankol, illetve ezen ügyfelek 9%-a csak mobiltelefonon keresztül intézi bankügyeit [4]. Esetünkben a telefonon, illetve a hagyományos személyes úton történő bankügyintézés kínálata nem befolyásolja szignifikánsan az egyes korcsoportok bankválasztását, bár az idősebb szlovák fogyasztók (baby boomerek) tradicionális fogyasztók révén fontosnak találják a személyes ügyintézkést, s ezzel összefüggően a bankfiókok közelségét. Kutatási eredményeink alapján a szlovák bankügyfelek pozitívan értékelik a bankok CSR tevékenységét, de az egyes generációk bankválasztására az még sincs szignifikáns hatással. A fenntarthatóság kérdésköre egyre népszerűbbé válik, sőt, napjainkra szinte trenddé nőtte ki magát [8], a szlovák bankügyfelek pénzügyi döntései során azonban még várat magára ezen értékek előtérbe kerülése.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy kényelmi mintavétellel készült, melynek következtében az eredmények nem reprezentatívak. A kutatás eredményei tehát csak korlátozottan alkalmazhatók a szlovák bankszektor teljes ügyfélkörére. Mindezek ellenére betekintést nyújthatnak a bankok számára ügyfeleik bankválasztással kapcsolatos preferenciáiba, segíthetik azok megértését és kiindulópontként szolgálhatnak egy átfogóbb, reprezentatív vizsgálathoz. További kutatási korlátként említendő a megfélemlés igénye, elsősorban a bankok CSR tevékenységére, illetve annak bankválasztást befolyásoló hatására vonatkozó kérdések esetében. A válaszadók nem

feltétlenül a valódi attitűdjeiket tükröző választ adják, hanem azt, amelyet társadalmilag elfogadottnak vagy helyesnek tartanak. Ez különösen jellemző a társadalomtudatos és környezettudatos tevékenységekre vonatkozó kérdőívek esetén. A kérdőívet kitöltők hajlamosak társadalmilag elvárt vagy „zöldebb” válaszokat adni, még akkor is, ha a valós magatartásuk nem teljesen tükrözi ezeket az értékeket. Tehát a válaszok inkább megfelelési kényszerből, mint valós vélemény alapján születnek. A társadalmi elvárásoknak való megfelelési torzítás (social desirability bias) befolyásolhatja a kutatási eredményeket [20]. A továbbiakban fontos lenne vizsgálni a szlovák bankügyfelek bankválasztással kapcsolatos preferenciáit az ügyfelek iskolai végzettségének szempontjából. Hasznos információkkal szolgálhat a válaszadók pénzügyi tudatosságának vizsgálata további demográfiai tényezők (mint a családi állapot vagy a nem) figyelembevételével. A Z és a baby boom generációk CSR tevékenységgel kapcsolatos nézeteiben megmutatkozó hasonlóságok kutatása is figyelemre érdemes. Mindezek jövőbeni kutatásaink céljai között szerepelnek.

A felhasznált források listája

1. Accenture Global Financial Services (Accenture). (2019, March 14). *What Brings Your Customers Together. Helps Set Them Apart*. <https://www.slideshare.net/slideshow/2019-accenture-global-financial-services-consumer-study-persona-infographic/136318585>
2. Aramburu, I.A. & Pescador, I.G. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks Versus Commercial Banks in Basque Country. *Journal of Business Ethics*, 154, 701-719. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3438-1>
3. Armutcu, B. & Tan, M.F. (2023). A Study on Intentions of Generation Z Consumers to Buy Recyclable Products. *Journal of Sustainable Marketing*, 10(10), 1-17. <https://doi.org/10.51300/JSM-2023-10>
4. Balázs Lendvai, M., Kovács, I. & Balázs, B.F. (2023). Generációs észlelések az időtényező kapcsán a lakossági banki szolgáltatásoknál. *Statistikai Szemle*, 101(5), 440-458. <https://doi.org/10.20311/stat2023.05.hu0440>
5. Bálintová, M. (2023a). A zöld bankmarketing és a bankhűség kapcsolatának vizsgálata szlovák ügyfelek esetében. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4(2023), 205-215. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-205-215>
6. Bálintová, M. (2023b). Megtakarítási szokásokat befolyásoló tényezők Szlovákiában. In L. Mura (Ed.), *Mladí vedci 2023. Fiatal kutatók 2023. Young Scientists 2023. Zborník vedeckých príspevkov doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. Doktoranduszok és fiatal kutatók tudományos kötete. Scientific Proceedings of PhD. Students and Young Scientists* (pp 7-18). Paneurópska vysoká škola, Fakulta ekonomie a podnikania, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Univerzita J. Selyeho, Fakulta ekonomie a informatiky, Slovenská akadémia pôdohospodárskych vied, Odbor ekonomiky a manažmentu.
7. Bartošová, M., Fulajtarová, Z., Gvorová, A. & Štofánová, V. (2024). Postoje spotrebiteľov k spoločenskej zodpovednosti v bankovom sektore. *Acta Aerarii Publici*, 21(1), 44-59. <https://doi.org/10.24040/aap.2024.21.1.44-58>
8. Chen, S.C. & Hung, C.W. (2016). Elucidating the factors influencing the acceptance of green products: An extension of theory of planned behavior. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.022>
9. Csiszár-Kocsir, Á. (2022). Pénzügyi tudatosság a bankválasztásban - az ügyfélpreferenciák változása a pandémia hatására. *Polgári Szemle*, 18(1-3), 48-65. <https://doi.org/10.24307/psz.2022.1105>



10. Csiszárík-Kocsir, Á. & Varga, J. (2019). Bankolási színterek és irányok a Z generáció körében. In Á. Csiszárík-Kocsir, J. Varga (Eds.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. IX./1.kötet. A negyedik ipari forradalom pénzügyi és környezeti kihívásai* (pp 44-57). Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.
11. Erawan, A. & Sirait, T. (2024). Analysis of Digital Banking Product Marketing Strategies in Enhancing Business Performance (Case Study at Bank BJB). *Journal of Social Science*, 3(11), 1915-1935.
12. Eren, B.A. (2021). New Generation Distribution Channels and Customer Experience Used in Marketing Financial Products and Services in Digital Transformation. In L. Sandhu (Ed.), *Emerging Challenges, Solutions, and Best Practices for Digital Enterprise Transformation* (pp. 1-23). IGI Global.
13. Garai-Fodor, M. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2018). Értékkendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z- és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén. *Pénzügyi Szemle*, 4, 518-536.
14. Henager, R. & Cude B.J. (2016). Financial Literacy and Long- and Short-Term Financial Behavior in Different Age Groups. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 27(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.1891/1052-3073.27.1.3>
15. Kicová, E., Ponisciaková, O. & Rosnerová, Z. (2023). Financial Literacy of Customers of The Selected Slovak Bank As a Basis for Managerial Decision-making. *Economics and Culture*, 20(1), 91-101. <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0008>
16. Kiezel, M. & Stefańska, M. (2019). Generations on New Technologies in Retail Banking in the Context of Knowledge Economy. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 11(3), 19-33. <http://doi.org/10.4018/IJESMA.2019070102>
17. Kim, L. & Yeo, S.F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>
18. Klein, P. (2019, October). *Changes in the banking industry caused by Generation Y and Z*. https://www.researchgate.net/publication/340808916_Changes_in_the_banking_industry_caused_by_Generation_Y_and_Z
19. Kohnová, L., Papula, J. & Salajová, N. (2021). Generation Z: Education in The World of Digitization for the Future of Organization. In *Proceedings of International Technology, Education and Development Conference, INTED2021* (pp. 10199-10208). IATED.
20. Kwak, D.H., Holtkamp, P. & Kim, S.S. (2019). Measuring and Controlling Social Desirability Bias: Applications in Information Systems Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(4), 317-345. <https://doi.org/10.17005/1.jais.00537>
21. Li, T., Trinh, Q.V. & Elnahass, M. (2023). Drivers of Global Banking Stability in Times of Crisis: The Role of Corporate Social Responsibility *British Journal of Management*, 34(2), 596-622. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12631>
22. Lopes, J.M., Gomes, S., Suchek, N. & Nogueira, S. (2024). The hidden reasons behind generation Z's green choices. *Discover Sustainability*, 5(520). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00764-8>
23. Maqbool, S. & Zammer, N. (2018). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Empirical Analysis of Indian Banks. *Future Business Journal*, 4, 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>
24. Machová, R. & Zsigmond, T. (2023). Banking Habits of Women in Hungary at the Time of Economic Difficulties -(Eds.), *Hradec Economic Days, part 1, 2023* (pp. 425-435). University of Hradec Králové.
25. McDonagh, P. & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30, 1186-1219. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.943263>
26. Národná banka Slovenska. (NBS). (2014, December 31). *Prehľad o rozvoji bankového sektora. Počet klientov*. <https://nbs.sk/statisticke-udaje/financne-institucie/banky/statisticke-a-analyticke-prehlady/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/>



27. Olsson, L.E., Friman, M., Lättman, K. & Fujii, S. (2020). Travel and life satisfaction - From Gen Z to the silent generation. *Journal of Transport & Health*, 18, 100894, <https://doi.org/10.1016/j.jth.2020.100894>
28. Páldi, A. (2023). Financial Literacy Among Slovakian Generations. *Gradus*, 10(2), 1-6. <https://doi.org/10.47833/2023.2.ECO.003>
29. Rekettye, G. & Hetesi, E. (2009). *Kínálatmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest.
30. Siddique, N.E.A. (2012). Bank Selection Influencing Factors: A Study on Customer Preferences with Reference to Rajshahi City. *Asian Business Review*, 1(1), 80-87. <https://doi.org/10.18034/abr.v1i1.147>
31. Tan, E., Wanganoo, L. & Mathur, M. (2023). Generation Z, sustainability orientation and higher education implications: An ecopedagogical conceptual framework. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1), 1-10.
32. Vistharakula, U. R., & Kaushik, V. (2021). Influence of Gender and Age With Consumers 'Green Behavior'. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 40(12), 95-100. <https://doi.org/10.9734/cjast/2021/v40i1231384>
33. Xiao, J.J., Chen, Ch. & Sun, L. (2015). Age differences in consumer financial capability. *International Journal of Consumer Studies*, 39, 387-395. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12205>

Отримано:	11.03.2025	Beérkezett:	2025.03.11	Received:	11.03.2025
Прийнято до друку:	01.04.2025	Elfogadva:	2025.04.01	Accepted:	01.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-361-379

УДК 657:346.52:351.37.047.16

Наталія ГРЕСЬ

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна,
ORCID ID: [0000-0003-2897-714X](https://orcid.org/0000-0003-2897-714X)
e-mail: natali45678912@gmail.com
(Corresponding author)

Катерина НЕДОСТУП

доктор філософії (право),
м. Дніпро, Україна,
ORCID ID: [0000-0003-0122-7007](https://orcid.org/0000-0003-0122-7007)

СОБІВАРТІСТЬ РЕАЛІЗОВАНИХ ТОВАРІВ: СПІРНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБЛІКУ

Анотація. Поняття «собівартість реалізованих товарів» поповнило бухгалтерську термінологію внаслідок уведення в дію НП(С)БО 9 «Запаси». Суб'єкти господарювання, котрі провадять оптову і роздрібну торгівлю, щомісячно визначають і списують собівартість реалізованих товарів. Типові кореспонденції рахунків операцій списання товарів, що вибули унаслідок реалізації, затверджені Міністерством фінансів України. Представлений у НП(С)БО 9 «Запаси» приклад обчислення й запису в рахунках бухгалтерського обліку собівартості реалізованих товарів – спірний. Поняття «собівартість» не властиве сфері купівлі-продажу, у якій відсутній процес виготовлення предмету торгівлі. У статті з'ясовано економічну сутність поняття «собівартість реалізованих товарів»; розглянуто встановлений Міністерством фінансів України порядок узагальнення облікової інформації на субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів»; обґрунтовано спосіб формування на цьому субрахунку первісної вартості реалізованих товарів. Під час дослідження порушеного у статті питання застосовано контент-аналіз, такі методи, як порівняльно-правовий, аргументація, дедукція та індукція. Відзначено, що з огляду на торговельно-технологічний процес суб'єктів оптової й роздрібної торгівлі некоректно вживати поняття «собівартість реалізованих товарів». Доведено, що у торговельних підприємствах мова може йти лише про первісну вартість таких товарів, у закладах ресторанного господарства – про первісну вартість реалізованих покупних товарів і первісну вартість сировини та купівельних напівфабрикатів, використаних для приготування реалізованої власної продукції. В алгоритмі обчислення собівартості реалізованих товарів, встановленому п. 22 НП(С)БО 9 «Запаси», і прикладі його застосування, наведеному в додатку до цього стандарту бухгалтерського обліку, констатовано помилки методологічного характеру. Запропоновано порядок запису в рахунках бухгалтерського обліку операцій списання продажної вартості реалізованих матеріально відповідальними особами товарів, формування у дебеті субрахунку 902 первісної вартості таких товарів. Зауваження і пропозиції до НП(С)БО 9 спрямовані на усунення наявних у ньому суперечностей, уточнення економічних



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

понять. Рекомендований спосіб узагальнення облікової інформації на субрахунок 902 «Собівартість реалізованих товарів» характерний для цього субрахунку бухгалтерського обліку, документально обґрунтований.

Ключові слова: роздрібна торгівля, оптова торгівля, товари, первісна вартість реалізованих товарів, собівартість реалізованих товарів.

JEL Classification: M40, M41, K39

Absztrakt. A számviteli terminológia gazdagodott az "Értékesített áruk önköltségi értéke" fogalmában a 9. Nemzeti számviteli szabvány (standard) "Készletek" bevezetésének eredményeként. A nagy- és kiskereskedelmet folytató jogi személyek havonta meghatározzák és leírják az eladott áruk bekerülési értékét. Az Ukrajna Pénzügyminisztériuma által jóvá vannak hagyva az értékesítés eredményeként elidegenített áruk leírási műveleteire vonatkozó számviteli kontírozások. Az eladott áruk "költségének" kiszámítására és könyvelésére vonatkozó példa a 9. Nemzeti számviteli szabvány (standard) "Készletek" című dokumentumban bemutatott számlákon ellentmondásos. A "költség" fogalma nem sajátos a vásárlás és az értékesítés szférájában, ahol nincs a kereskedelmi tétel gyártási folyamata. A cikkben fel van tárva az "Értékesített áruk önköltségi értéke" fogalmának gazdasági lényege; meg van vizsgálva az Ukrajna Pénzügyminisztériuma által létrehozott 902 "Értékesített áruk önköltségi értéke" alszámlán szereplő számviteli információk összegzésének jogi eljárása; meg van alapozva az eladott áruk bekerülési értékének ezen az alszámlán történő kezdeti kialakításának módszere. A cikkben felvetett kérdés tanulmányozására a tartalomelemzést és olyan módszereket vannak alkalmazva, mint az összehasonlító jogi, érvelési, dedukciós és indukciós módszer. Meg van állapítva, hogy a nagy- és kiskereskedelmi egységek kereskedelmi és technológiai folyamatát tekintve helytelen az "Értékesített áruk önköltségi értéke" fogalmát használni. Bebizonyosodott, hogy a kereskedelmi vállalkozásoknál csak az ilyen áruk bekerülési értékéről beszélhetünk, az értermi létesítményeknél - a vásárolt és eladott áruk bekerülési értékéről és a saját eladott termékek előállításához felhasznált nyersanyagok és vásárolt félkész termékek bekerülési értékéről. Meg van állapítva, hogy módszertani hibák vannak az eladott áruk bekerülési értékének kiszámítására szolgáló algoritmusban, amelyet a 9. Nemzeti számviteli szabvány (standard) "Készletek" 22. pontja, valamint az e számviteli standard mellékletében bemutatott alkalmazási példa tartalmaz. Ki dolgozásra került egy javasolt eladott áruk eladási értékének a pénzügyi felelősök által történő leírására vonatkozó műveletek eljárása, és az ilyen áruk kezdeti bekerülési értékének a 902. alszámla terhére történő leírása. 9. Nemzeti számviteli szabványhoz (standardhoz) fűzött megjegyzések és javaslatok a benne lévő ellentmondások kiküszöbölésére és a gazdasági fogalmak tisztázására irányulnak. A 902. alszámlára vonatkozó számviteli információk összegzésének ajánlott módszere "Az eladott áruk bekerülési értéke" jellemző erre az alszámlára és dokumentálisan megalapozott.

Kulcsszavak: kiskereskedelem, nagykereskedelem, áruk, értékesített áruk belerülési értéke, értékesített áruk önköltségi értéke.

Abstract. The accounting terminology was enriched in the concept of "cost of goods sold" as a result of the introduction of The National accounting regulations (standards) 9 "Inventories". The legal entities that conduct the wholesale and retail trade monthly determine and write off the cost of goods sold. The standard correspondence of accounts for the write-off operations of goods that were disposed of as a result of sale approved by the Ministry of Finance of Ukraine. The example of calculating and recording the "cost" of goods sold in the accounts presented in The National accounting regulations (standards) 9 "Inventories" is controversial. The concept of "cost" is not peculiar to the sphere of purchase and sale, in which there is no process of manufacturing of the trade item. In the article the economic essence of the concept of "cost of goods sold" was found out; the legal procedure for summarizing accounting information on subaccount 902 "Cost of Goods Sold" established by the Ministry of Finance of Ukraine was considered; the method of the initial cost of goods sold formation on this subaccount was substantiated. The content analysis and such methods as comparative legal, argumentation, deduction and induction were used to study the issue raised in the article. It was noted



that given the trade and technological process of wholesale and retail trade entities, it is incorrect to use the concept of "cost of goods sold". It was proved that in trade enterprises we could only talk about the initial cost of such goods, in restaurant establishments - about the initial cost of purchased sold goods and the initial cost of raw materials and purchased semi-finished products used for the preparation of their own sold products. It was stated and argued that there are methodological errors in the algorithm for calculation of the cost of goods sold, enshrined in clause 22 of The National accounting regulations (standards) 9 "Inventories", and in the example of its application presented in the appendix to this accounting standard. It was proposed the procedure for operations of writing off the sales value of sold goods by financially responsible persons, and the formation of the initial cost of such goods in the debit of subaccount 902. The comments and suggestions to The National accounting regulations (standards) 9 are aimed at the elimination of contradictions in it and clarification of economic concepts. The recommended method of summarizing of accounting information on subaccount 902 "Cost of Goods Sold " specific to this subaccount was documented.

Keywords: retail trade, wholesale trade, goods, initial cost of goods sold, cost of goods sold.

Постановка проблеми. Суб'єкти господарювання, котрі провадять діяльність у сфері товарного обігу, на підставі первинних документів, що засвідчують факт продажу товару, визначають і списують його «собівартість». Під час виконання таких облікових дій керуються нормами Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (НП(С)БО) [1, п. 22], користуються Методичними рекомендаціями з бухгалтерського обліку запасів, виданими Міністерством фінансів України (МФУ) [2, п. 2.21, 5.6, приклад 5 дод. 1, операції 19, 20, 32 дод. 3].

Вперше словосполучення «собівартість реалізованих товарів» було вжито у тексті НП(С)БО, що визначає методологічні засади формування у бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності [1], а після набрання нормативним актом чинності як спеціальне поняття включено до бухгалтерської термінології. Проте з 01.01.2000 р. й дотепер бракує його правової дефініції. Законодавчо визначено тільки алгоритм обчислення собівартості реалізованих товарів [1, п. 22], який підлягає дискусії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Таким професійним терміном оперують науковці, котрі досліджують різні аспекти обліку, аудиту товарів, що вибули унаслідок реалізації. Однак економічна сутність поняття «собівартість реалізованих товарів» залишилася поза їхньою увагою. Тим часом у деяких наукових працях мова йдеться про «фактичну собівартість» оприбуткованих [3, с. 126–127; 4, с. 462], реалізованих [5, с. 59–61] товарів і навіть можна знайти твердження, що «фактична собівартість реалізованих товарів являє собою продажну вартість реалізованих товарів та суму торгової націнки» [5, с. 61].

Мета статті – з'ясувати економічну сутність поняття «собівартість реалізованих товарів»; розглянути законодавчо встановлений порядок узагальнення облікової інформації на субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів»; обґрунтувати і запропонувати спосіб формування на цьому субрахунку первісної вартості реалізованих товарів.

Методи і методологія. Методологічною основою дослідження стали

філософські концептуальні положення про системний підхід, про єдність теорії та практики; законодавчо встановлені прийоми ведення бухгалтерського обліку запасів.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи наукового пізнання: контент-аналіз – у процесі опрацювання нормативно-правових актів, наукової літератури; порівняльний – під час зіставлення типової кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, затвердженої різними центральними органами виконавчої влади; логічні – аби обґрунтувати порядок узагальнення облікової інформації на субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів» і сформулювати висновки за результатами дослідження; застосовано аргументацію – для підтвердження їхньої істинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що оптова і роздрібна торгівля – це дві різні форми господарсько-торговельної діяльності (табл. 1), з характерним кожній технологічним процесом.

Таблиця 1.

Стандартизовані визначення оптової та роздрібно́ї торгівлі

Термін	Визначення, подане в ДСТУ 4303:2004
Роздрібна торгівля	Вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг
Оптова торгівля	Вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надавання пов'язаних із цим послуг

Джерело: [6, пп. 4.4, 4.5 п. 4].

Просування товарів від виробника до споживача відбувається завдяки ініціативній, систематичній, виконуваній на власний ризик для одержання прибутку діяльності юридичних і фізичних осіб – підприємців щодо купівлі та продажу товарів [6, пп. 4.1, 4.2 п. 4]. Останні законодавчо визначено як один із видів запасів підприємства; матеріальні цінності, що придбані (отримані) та утримуються ним з метою подальшого продажу [1, абз. 5 п. 6].

Відомо, що в місцях зберігання товарів (складі оптового / роздрібного торговельного підприємства) ведуть їх кількісно-сумовий облік. У роздрібній мережі в місцях для показування, вибирання товарів та обслуговування покупців (торговельному залі, спеціально обладнаному робочому місці для торгівлі в роздріб) товари обліковують тільки в грошовому виразі (застосовують сумовий метод обліку товарно-матеріальних цінностей).

Де-факто, товари на складі підприємства оптової торгівлі (на субрахунку 281 «Товари на складі») можуть обліковувати (облікова ціна) за такою вартістю:

- 1) первісною, якщо вона сформована на момент їх оприбуткування;
- 2) купівельною (вона ж є первісною), у разі відсутності інших фактичних витрат із переліку, закріпленого п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси»;
- 3) купівельною, у разі обліку транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ) на окремому субрахунку й відсутності інших фактичних витрат із переліку, закріпленого п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси» [1]. Транспортно-заготівельні витрати



розподіляються між товарами, що вибули упродовж місяця, й тими, що залишилися на кінець цього звітного періоду. Первісна вартість товарів, що вибули, і залишку товарів на кінець місяця визначається шляхом додавання до їхньої купівельної вартості належної суми ТЗВ.

Відмітимо, що в даному дослідженні терміни вживаються у такому значенні: облікова ціна – це виражена у грошах вартість одиниці товару, за якою ведуть облік його наявності та руху; купівельна вартість – виражена у грошах ціна одиниці товару (без урахування податку на додану вартість), за якою його було придбано у постачальника.

Згідно з нормою п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси», первісну вартість одержаного від постачальника («придбаного за плату») товару визначають за такою формулою:

$$ПВ = Вк + М + Пн + ТЗВ + ІВ, \quad (1)$$

де Вк – купівельна вартість товару (без урахування ПДВ), визначена сторонами договору й указана постачальником у первинному документі, що підтверджує факт його передачі-отримання (накладна тощо), грн; М – сума ввізного мита, грн; Пн – сума непрямих податків, які не відшкодовуються підприємству, грн; ТЗВ – транспортно-заготівельні витрати, грн; ІВ – інші витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням товару і доведенням його до стану, в якому він придатний для використання у запланованих цілях, грн.

Звернімо увагу на те, що перший елемент первісної вартості (Вк) у абз. другому п. 9 НП(С)БО 9 визначено дещо інакше, а саме: «суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю) за вирахуванням непрямих податків» [1]. Варто зазначити, що «ціна товару, встановлена у договорі постачання (купівлі-продажу)», «сума, що сплачується постачальнику (продавцю) згідно з цим договором» і «купівельна вартість товару, одержаного від постачальника, з яким укладено згаданий договір» – це три різні правові поняття. Не заглиблюючись (у межах цього дослідження) в їхню сутність, відмітимо, що в договорі ціна «встановлюється за домовленістю сторін» [7, ч. 1 ст. 632; 8, ч. 1, 3, 5 ст. 180], прописують її складові (ціна може включати вартість тари (упаковки), навантажувальних робіт, транспортування) та суму, яку потрібно заплатити у підсумку.

Розглянемо структуру оптової і роздрібної ціни коли товар не підакцизний, облік ТЗВ ведуть на окремому субрахунку, відсутні інші витрати з переліку, наведеного в п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси», суб'єкт господарювання не є платником податку на додану вартість (ПДВ), не практикує знижки, не має операцій повернення покупцями товару. Адже необхідність врахування під час розгляду формування ціни продажу товару наведених вище умов зумовлена чинними дефінітивними нормами, згідно з якими акцизний податок, ПДВ [6, пп. 8.6 п. 8; 9, пп. 8, 12 п. 1 ст. 1], транспортно-заготівельні витрати [1, п. 9] не входять до складу постачальницько-збутової і торговельної надбавки (націнки), а дохід (виручка) від реалізації товарів – це сума грошей, одержаних від продажу товарів [6, п. Б.4 дод. Б], «загальний дохід ... від реалізації ... товарів ... без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо)» [14, п. 7].

За таких умов формування ціни одиниці товару, який надходить у торговий обіг у порядку оптової купівлі-продажу (оптової ціни [6, пп. 8.3 п. 8]), можна описати такою формулою:

$$\text{ОЦ} = \text{Вк} + \text{ТЗВ} + \text{ПЗН}, \quad (2)$$

де ПЗН – постачальницько-збутова надбавка, грн.

$$\text{Якщо } \text{ПВ} = \text{Вк} + \text{ТЗВ}, \quad (3)$$

$$\text{тоді } \text{ОЦ} = \text{ПВ} + \text{ПЗН}. \quad (4)$$

Однак варто відмітити, що коли облік ТЗВ ведуть на окремому субрахунку, розмір транспортно-заготівельних витрат на одиницю товару можна визначити тільки наприкінці звітного періоду. Саме тому формуючи оптову чи роздрібну ціну товару доцільно користуватись плановою величиною середнього відсотку ТЗВ.

Торговельно-технологічний процес підприємства роздрібною торгівлі зумовлює застосування під час обліку товарів методу «ціни продажу». Облік наявних у матеріально відповідальних осіб, а також одержаних й реалізованих ними товарів, ведуть на субрахунку 282 «Товари в торгівлі» [11] (рахунках третього порядку, відкритих в розвиток цього рахунку другого порядку для детального угруповання та обліку товарів по роздрібним цінам (ціні продажу)).

Формування ціни продажу одиниці товару, який надходить у торговий обіг у порядку роздрібною купівлі-продажу (роздрібною ціни [6, пп. 8.4 п. 8]), відбувається з дотриманням такого алгоритму:

$$\text{РЦ} = \text{Вк} + \text{ТЗВ} + \text{ТН} = \text{ПВ} + \text{ТН} = \text{Ц}_{\text{об}^p}, \quad (5)$$

де ТН – торговельна націнка, грн; $\text{Ц}_{\text{об}^p}$ – ціна одиниці товару, за якою ведуть облік його наявності та руху в роздрібній мережі (облікова ціна), грн.

Помічено, що чинна правова дефініція поняття «торговельна надбавка (націнка)» застаріла, тому існує нагальна потреба змінити її, наприклад на таку: «Торговельна націнка – це сума, на яку під час роздрібного продажу підвищена купівельна ціна товару; різниця між роздрібною і купівельною вартістю товару; частина роздрібною ціни товару, що утворюється з суми транспортно-заготівельних витрат, податкового зобов'язання (з акцизного податку, податку на додану вартість) і суми, потрібної для покриття витрат, пов'язаних з обігом товару, і отримання прибутку.

Реалізовані суб'єктами оптової і роздрібною торгівлі товари підлягають списанню. По-перше, це необхідно робити для того, щоб зменшити кількість товарів, підзвітних матеріально відповідальній особі / бригаді матеріально відповідальних осіб. При цьому вартість товарів, відпущених цими особами покупцям, обчислюють виходячи з їхньої облікової ціни. По-друге, згідно методології бухгалтерського обліку [12, п. 5–7, 10; 13, п. 6 розд. 2, п. 14, пп. 1 пп. 2 п. 15 розд. 3], потрібно вирахувати первісну вартість реалізованих у звітному періоді товарів і включити її до складу матеріальних витрат операційної діяльності цього періоду.

Відповідно до вимог п. 22 НП(С)БО 9 [1] «собівартість реалізованих товарів» потрібно рахувати за такою формулою:

$$\text{СВ}_{\text{РТ}} = \text{В}_{\text{ПР}} - \text{ТН}_{\text{РТ}}, \quad (6)$$

де $\text{В}_{\text{ПР}}$ – роздрібна (продажна) вартість реалізованих товарів, грн; $\text{ТН}_{\text{РТ}}$ – сума торговельної націнки, що відноситься до реалізованих товарів, грн.

Натомість у прикладі 2 із додатку до цього стандарту бухгалтерського обліку подано алгоритм обчислення «собівартості реалізованих товарів», який містить помилку, а саме:

$$CB_{PT} = B_{PP} - TH_{PT} - T3B_{PT}, \quad (7)$$

де $T3B_{PT}$ – сума транспортно-заготівельні витрат, що відноситься до реалізованих товарів, грн.

Зауважимо, якщо дотримуватись такого правила виконання обчислювального процесу буде визначено не «собівартість» (CB_{PT}), а «купівельну вартість» реалізованих товарів (KB_{PT}). Підтвердження цьому знаходимо у примітці «**» до тексту згаданого прикладу де пояснюється, що сума, одержана в результаті проведеного з дотриманням такого алгоритму розрахунку, є саме купівельною вартістю таких товарів. Отже $CB_{PT} = B_{PP} - TH_{PT} - T3B_{PT} = KB_{PT}$, тобто $CB_{PT} = KB_{PT}$. З огляду на зміст примітки, у тексті прикладу 2 додатку до НП(С)БО 9 «Собівартість реалізованих товарів ... становить: $540 - 168 - 53 = 319$ » замість слова «собівартість» мали б бути слова «купівельна вартість». Підсумовуючи вищевикладене констатуємо, у тексті прикладу з національного стандарту бухгалтерського обліку, який досліджувався [1, приклад 2 дод.], поняття «собівартість» і «купівельна вартість» реалізованих товарів вжито як тотожні, що суперечить нормам п. 9 і п. 22 НП(С)БО 9 «Запаси» [1].

Зважаючи на умови, з урахуванням яких вище розглянуто формування оптової і роздрібною ціни товару, первісну вартість («собівартість») реалізованих оптом товарів потрібно обчислювати за такою формулою:

$$PB^o_{PT} = K_{PT} \times B_{KT} + T3B_{PT}, \quad (8)$$

де K_{PT} – кількість реалізованого товару, од.; B_{KT} – купівельна вартість товару, грн за од.; $T3B_{PT}$ – сума транспортно-заготівельних витрат, що відноситься до реалізованих товарів, грн.

На кінець звітного періоду визначати первісну вартість залишку товарів на складі за таким виразом:

$$PB^o_{3T} = K_{3T} \times B_{KT} + T3B_{3T}, \quad (9)$$

де K_{3T} – залишок товару, од.; $T3B_{3T}$ – сума транспортно-заготівельних витрати, що відноситься до залишку товарів, грн.

$$\text{Якщо } CK^{281} = CH^{281} + DO^{281} - KO^{281} = K_{3T} \times B_{KT}, \quad (10)$$

$$\text{тоді } PB^o_{3T} = CK^{281} + T3B_{3T} = CK^{281} + CK^{T3B}, \quad (11)$$

де CH – сальдо на початок місяця; DO – дебетовий оборот; KO кредитовий оборот; CK – сальдо на кінець місяця; 281 – код субрахунку бухгалтерського обліку «Товари на складі»; CK^{T3B} – CK субрахунку, на якому ведуть облік транспортно-заготівельних витрат.

Якщо вважати, що торговельна націнка – це різниця між роздрібною і купівельною/оптовою вартістю товару, тоді первісну вартість («собівартість») товарів, реалізованих у роздріб, потрібно обчислювати керуючись таким алгоритмом:

$$PB^p_{PT} = B_{PP} - TH_{PT} + T3B_{PT}. \quad (12)$$

А первісну вартість залишку товарів на кінець звітного періоду визначати відповідно до такої формули:

$$ПВ^{р}_{ЗТк} = ЗТ_{РЦк} - ТН_{ЗТк} + ТЗВ_{ЗТк}, \quad (13)$$

$$\text{або } ПВ^{р}_{ЗТк} = С_{К^{282}} - С_{К^{285}} + С_{К^{ТЗВ}}, \quad (14)$$

де $ЗТ_{РЦк}$ – роздрібна (продажна) вартість залишку товарів на кінець місяця [сальдо в субрахунку 282 «Товари в торгівлі» ($С_{К^{282}}$)], грн; $ТН_{ЗТк}$ – сума торговельної націнки, що відноситься до залишку товарів на кінець місяця [сальдо в субрахунку 285 «Торгова націнка» ($С_{К^{285}}$)], грн; $ТЗВ_{ЗТк}$ – сума транспортно-заготівельних витрат, що відноситься до залишку товарів на кінець місяця [сальдо в субрахунку «ТЗВ» ($С_{К^{ТЗВ}}$)], грн.

Звернімо увагу, первісну вартість залишку товарів на кінець звітного періоду ($ПВ^{р}_{ЗТк}$) визначено шляхом «згортання сальдо» за всіма синтетичними рахунками другого порядку (субрахунками 282 «Товари в торгівлі», 285 «Торгова націнка» і «Транспортно-заготівельні витрати»), тобто відповідно з інструкцією щодо ведення рахунку 28 «Товари» з наказу МФУ від 30.11.1999 р. № 291 [11], з дотриманням вимог п. 8, 9, 11–13 НП(С)БО 9 [1].

Якщо керуватись чинним правовим тлумаченням терміну «торговельна надбавка (націнка)» [9, п. 12 ч. перша ст. 1] і дотримуватись вимог п. 22 НП(С)БО 9 [1], тоді формули для обчислення первісної вартості («собівартості») товарів, реалізованих у роздріб, і первісної вартості залишку товарів на кінець звітного періоду будуть іншими, а саме:

$$ПВ^{р}_{РТ} = В_{ПР} - ТН_{РТ}, \quad (15)$$

$$ПВ^{р}_{ЗТк} = ЗТ_{РЦк} - ТН_{ЗТк}, \quad (16)$$

$$\text{або } ПВ^{р}_{ЗТк} = С_{К^{282}} - С_{К^{285}}. \quad (17)$$

Як бачимо, в останніх відсутні транспортно-заготівельні витрати ($ТЗВ_{РТ}$, $ТЗВ_{ЗТк}$, $С_{К^{ТЗВ}}$). Отже виникає питання щодо ведення активного додаткового регулюючого бухгалтерського рахунку «ТЗВ», який призначено для коригування оцінки товарів.

На підставі вищевикладеного припускаємо, що автори НП(С)БО 9 й ті, хто аналізував і затверджував цей документ, включаючи до складу первісної вартості запасів ТЗВ, не врахували зміст правової дефініції поняття «торговельна надбавка (націнка)», через це у подальшому при написанні й затвердженні тексту прикладу 2 додатку до цього стандарту бухгалтерського обліку були вимушені маніпулювати економічними поняттями.

Усім відомо лексичне значення слова собівартість – це «витрати підприємства на виготовлення товарів, що складаються з витрат на засоби виробництва й заробітної плати» [15, с. 1157; 16, с. 814]. Термін «собівартість» притаманний сфері виробництва готової продукції, надання послуг, виконання робіт. Отже, у НБ(С)БО 9 «Запаси» й інших взаємопов'язаних нормативно-правових актах мова може йти лише про первісну вартість реалізованих товарів.

Припускаємо, що в НП(С)БО 9 «Запаси» термін «собівартість реалізованих товарів» з'явився в результаті перекладу тексту документа з англійської. Так, *cost of goods sold (COGS)* може перекладатися як вартість проданих товарів, так і як собівартість проданих товарів; *cost of sales* – як собівартість продаж, так і як собівартість реалізованої продукції. Дізнатися більше про сутність цих понять можна опрацювавши відповідну навчальну літературу, наукові праці зарубіжних фахівців,



зокрема Д. Фернандо [17], Х. Мохеб-Алізаде, Р. Хендфілда [18, с. 460–473], П. Пурнамасарі, Р. Мардіні, А. Н. Рахмані, І. П. Прамоно, Т. Мустіказарі, І. Р. Утамі, Л. Сугіхарта [19, с. 214–223], Ш. Росса [20], С. Супріанто, Д. Ельвіаніта Мартанті [21, с. 27–35], Е. Супріані, Л. С. Суджімана [22, с. 1452–1457], А. Вікаксоно, Ч. Анвара [23, с. 124–128], та ін.

На нашу думку, вживати термін «собівартість реалізованих товарів», іншими словами «витрати підприємства на виготовлення реалізованих товарів», некоректно. Адже, як уже йшлося вище, комплекс робіт із формування товарних запасів в оптовій та роздрібній ланці (складські операції [6, пп. 7.2 п. 7]), торговельно-технологічний процес у роздрібній торговельній мережі [6, пп. 7.1 п. 7] не включають операції з виробництва («виготовлення») товарів. У Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД–2010), яку створено на основі НАСЕ (Класифікації видів економічної діяльності Європейського Співтовариства), оптову та роздрібну торгівлю визначено як «продаж без перероблення» будь-яких видів товарів «і надання допоміжних послуг, пов'язаних із торгівлею товарами» [24, секція G]. Також неправильно використовувати як термін словосполучення «собівартість реалізованої готової продукції» тому, що «вироблені запаси зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю» [1, п. 8].

Суб'єкти господарювання, котрі проводять діяльність у сфері ресторанного господарства [24, групи 56.1–56.3 розд. 56 секція I], на відміну від підприємств оптової й роздрібної торгівлі, виробляють і продають кулінарну продукцію, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби (продукцію власного виробництва), а також купують товари та перепродають їх споживачам без кулінарного оброблення (покупні товари). Алгоритм формування продажної ціни покупного товару такий самий, як у роздрібній торгівлі. Продажна ціна продукції власного виробництва визначається за допомогою калькуляції, яка дозволяє здійснити розрахунок вартості потрібного набору сировини згідно з рецептурою кожної страви.

Питання методології бухгалтерського обліку господарських операцій суб'єктів ресторанного господарства докладно розкрито у методичних рекомендаціях, розроблених і затверджених Міністерством економіки України [25], порядок формування складу витрат підприємств торгівлі і ресторанного господарства, методики їх планування – у методичних рекомендаціях, виданих Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України [13]. Автори згаданих відомчих актів, що носять рекомендаційний характер, добре обізнані з специфікою оптової та роздрібної торгівлі, виробничо-торгівельної діяльності закладів ресторанного господарства, дотримувалися не тільки методологічних засад ведення бухгалтерського обліку, визначених НП(С)БО, але й оперували, наявною у них термінологією. Проте, вони майстерно лавірували із офіційними поняттями, уточнивши значення деяких з них [13, ст. 1.1 ч. 21], а саме:

1. Собівартість реалізованих товарів – це первісна вартість товарів, що вибули. Це визначення цитують Т.С. Шаровська, М. Шерстюк [26, с. 76].

2. Собівартість реалізованої продукції власного виробництва – це первісна вартість продуктів (сировини) витрачених на її виготовлення.

3 огляду на вищевикладене, зважаючи на правове визначення понять торговельна надбавка (націнка), дохід (виручка) і чистий дохід від реалізації товарів, а також за умови, що облік транспортно-заготівельних витрат, не ведуть на окремому субрахунку, більш слушною може бути одна з таких редакцій третього речення п. 22 НП(С)БО 9 «Запаси»:

1. Первісна вартість реалізованих товарів визначається шляхом зменшення їхньої продажної (роздрібної) вартості на суму торговельної націнки, що відноситься до таких товарів. Але для того, щоб ця формула працювала потрібно змінити чинне правове визначення поняття «торговельна надбавка (націнка)».

2. Первісна вартість реалізованих товарів визначається шляхом зменшення їхньої продажної (роздрібної) вартості на суму торговельної націнки, що відноситься до таких товарів, і податкового зобов'язання (з акцизного податку, податку на додану вартість), обчисленого з доходу від їх реалізації.

3. Первісна вартість реалізованих товарів визначається шляхом зменшення чистого доходу від реалізації товарів на суму торговельної націнки, що відноситься до таких товарів.

Також не можна залишити поза увагою затверджені Міністерством фінансів України 07.10.2022 р. зміни до НБ(С)БО 9 «Запаси», зокрема доповнення п. 4 цього стандарту бухгалтерського обліку новим абзацом такого змісту: «Первісна вартість – фактична собівартість запасів, визначена відповідно до цього Національного положення (стандарту)» [27, п. 2]. Адже у цій правовій дефініції вбачаємо дві неточності. По-перше, у згаданому стандарті бухгалтерського обліку [1] відсутнє визначення поняття «фактична собівартість запасів». Відомо, що нормами п. 9–13 НП(С)БО 9 [1] врегульовано порядок первісного оцінювання запасів, а п. 22 цього ж стандарту бухгалтерського обліку і п. 10 НП(С)БО 16 «Витрати» [12] визначено алгоритм обчислення «собівартості реалізованих товарів». По-друге, потребує уточнення єдина найістотніша ознака визначуваного поняття, бо «фактична собівартість запасів» буває виробничою, повною тощо.

Далі розглянемо схему реєстрації та групування облікової інформації про «собівартість» реалізованих товарів.

Відомо, що в чинному Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [11] є субрахунок з кодом 902, який має назву «Собівартість реалізованих товарів». Його використовують [11] для узагальнення методом подвійного запису інформації про «собівартість реалізованих товарів, яка визначається згідно із Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (див. табл. 2), тобто з дотриманням вимог п. 22 цього нормативно-правового акта. «За дебетом рахунку ... відображається ... фактична собівартість реалізованих товарів (без торгових націнок)» [11], іншими словами (якщо взяти до уваги зміст уточнення, поданого в круглих дужках, і офіційно [1, п. 4] встановлену тотожність понять «первісна вартість» і «фактична собівартість запасів») – вартість реалізованих товарів, яку обчислюють як різницю між їхньою первісною вартістю



та сумою торгових націнок. Отже, стикаємося з черговою юридичною колізією, для усунення якої з процитованого вище тексту потрібно вилучити слова «(без торгових націнок)», або замінити слова «фактична собівартість реалізованих товарів (без торгових націнок)» такими – «первісна вартість реалізованих товарів».

Таблиця 2.

Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку операцій списання сум торговельної націнки та транспортно-заготівельних витрат, що припадають на реалізовані товари, «собівартості» таких товарів, затверджена Міністерством фінансів України

Зміст операції	НП(С)БО 9 «Запаси»		Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів	
	дебет	кредит	дебет	кредит
1. Списано суму торгової націнки, що припадає на реалізовані товари (ТН _{рт}) або способом сторно ¹	—	—	285	282
	282	285	282	285
2. Списано собівартість реалізованих товарів	902 ²	282	902 ³	282
3. Списано суму транспортно-заготівельних витрат, що відноситься до реалізованих товарів (ТЗВ _{рт}) (у разі їх узагальнення на окремому субрахунку обліку запасів)	з 20.06.2000 р. до 01.01.2023 р. 902 289		902	28
	902	з 01.01.2023 р. Окремий субрахунок, на якому ведеться облік транспортно-заготівельних витрат		

¹Бухгалтерські проведення цієї операції з додатку 3 до Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів [2] повністю збігаються з наведеними в Інструкції про застосування Плану рахунків [11] (див. призначення субрахунку 285 «Торгова націнка»).

²Собівартість реалізованих товарів дорівнює їхній купівельній вартості, адже обчислюється як різниця між продажною вартістю реалізованих товарів і сумою торговельної націнки і транспортно-заготівельних витрат, що відносяться до таких товарів [1, приклад 2 дод.].

³Собівартість реалізованих товарів обчислюється як різниця між продажною вартістю реалізованих товарів і сумою торговельної націнки, що припадає на такі товари [2, п. 2.21 розд. 2, приклад 5 дод. 1, операції 19, 20, 32 дод. 3].

Джерело: узагальнено авторами за нормативно-правовими актами [1; 2].

Як бачимо (поз. 1 і 2 табл. 2), згідно з НП(С)БО 9 «Запаси» [1] і Методичними рекомендаціями з наказу МФУ від 10.01.2007 р. № 2 [2], списання підзвітних матеріально відповідальній особі реалізованих товарів у бухгалтерському обліку відображається двома проведеннями.

Суть першого, в дебет субрах. 285 з кредиту субрах. 282 / способом сторно

в дебет субрах. 282 з кредиту субрах. 285 (поз. 1 табл. 2), – зменшення вартості товарів, наявних у суб'єкта господарювання / підзвітних матеріально відповідальній особі (бригаді матеріально відповідальних осіб), на суму торговельної націнки, що припадає на ту їх частину, що вибула внаслідок продажу.

Зміст другого проведення (див. поз. 2 табл. 1) спірний. Адже, згідно з п. 22 НП(С)БО 9 [1], положення якого копійовано в п. 2.21 розд. 2 Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів [2], «собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торговельної націнки на ці товари». В результаті виконання такої арифметичної дії обчислюють первісну вартість реалізованих товарів, яка включає відповідну суму транспортно-заготівельних витрат, що узагальнюється на окремому субрахунку рахунків обліку запасів [1, п. 9; 2, п. 2.2 розд. 2, п. 5.5, 5.6 розд. 5]. Отже, де-юре суть другого проведення (в дебет субрах. 902 з кредиту субрах. 282) така: зменшення вартості товарів, наявних у суб'єкта господарювання / підзвітних матеріально відповідальній особі (бригаді матеріально відповідальних осіб), на первісну вартість реалізованих товарів.

За допомогою третього проведення (див. поз. 3 табл. 1), в дебет субрах. 902 з кредиту субрах. 289 (окремого субрахунка, на якому ведеться облік ТЗВ), суму транспортно-заготівельних витрат, що відноситься до реалізованих товарів (ТЗВ_{рт}), включають у первісну вартість таких запасів.

Як бачимо, якщо дотримуватись вимог п. 22 НП(С)БО 9 і застосовувати затверджену МФУ типову кореспонденцію рахунків бухгалтерського обліку операцій списання реалізованих товарів, (див. поз. 3 табл. 2), тоді сума ТЗВ, що відносяться до таких товарів, на дебеті субрах. 902 записується двічі.

Щоб цього уникнути, всупереч вимогам п. 22 НП(С)БО, у прикладі 2 додатка до НП(С)БО 9 при обчисленні «собівартості реалізованих товарів», ТЗВ, що припадають на такі товари, є одним із від'ємників.

Пропонуємо встановити для суб'єктів господарювання, які провадять роздрібну торгівлю, такий варіант запису операцій в субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів» (табл. 3).



Таблиця 3.

**Узагальнення облікової інформації
 на субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів»**

Зміст операції	Кореспонденція рахунків		Документальні підстави для запису операції в рахунках бухгалтерського обліку
	дебет	кредит	
1. Списано з матеріально-відповідальних осіб облікову вартість реалізованих товарів [вартість реалізованих товарів за цінами продажу ($V_{\text{ПР}}$)] ²	902 ¹	282	Первинні документи, що підтверджують здачу виторгу в касу або на поточний рахунок підприємства, додані до звіту матеріально відповідальної особи
2. Списано суму торговельної націнки, що припадає на реалізовані товари ³ ($ТН_{\text{РТ}}$) [спосіб сторно]	902 ¹	285	Розрахунок, бухгалтерська довідка до субрах. 902
3. Списано суму транспортно-заготівельних витрат, що припадає на реалізовані товари / транспортно-заготівельні витрати, що припадають на реалізовані товари, включено у первісну вартість таких товарів ($ТЗВ_{\text{РТ}}$)	902	Окремий субрахунок, на якому ведеться облік транспортно-заготівельних витрат	
4. Списується сума дебетового обороту субрах. 902 ($ДО^{902}$) в порядку його закриття ($ДО^{902} = V_{\text{ПР}} - ТН_{\text{РТ}} + ТЗВ_{\text{РТ}} = ПВ_{\text{РТ}}$)	791	902	Бухгалтерська довідка до субрах. 791

¹Бухгалтерські проведення операцій списання реалізованих товарів і торговельної націнки, що відноситься до таких товарів, збігаються з наведеними у пп. 2.3 п. 3 Методичних рекомендацій з наказу Міністерства економіки України від 17.06.2003 р. № 157 [25].

²Науковець О. Т. Поліщук і бухгалтер ПП «Конекс» (основний вид економічної діяльності – роздрібна торгівля фармацевтичними товарами) Д.О. Кушніта [28, с. 226], визначають зміст цієї операції так: «списано роздрібну вартість реалізованих лікарських засобів».

³Різниця між роздрібною і купівельною/оптовою вартістю реалізованих товарів.

Джерело: авторська розробка.

За економічною та структурною ознакою субрахунок 902 – операційний, калькуляційний, адже застосовується для узагальнення інформації про первісну вартість реалізованих товарів (фактичних витрат підприємства, безпосередньо пов'язаних з їх придбанням і доведенням до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях). На дебеті субрах. 902 ($Д^{902}$) реєструють всю облікову інформацію, потрібну для обчислення первісної вартості реалізованих у звітному місяці товарів, тобто $ДО^{902} = ПВ_{\text{РТ}}$.

Проте, виходячи з відомостей табл. 2 і 3, процес обчислення останньої буде різним.

Підбиваючи підсумки дослідження офіційної процедури бухгалтерського

обліку «собівартості» реалізованих товарів, пропонуємо:

1) перейменувати субрахунок 902 з «Собівартість реалізованих товарів» на «Первісна вартість реалізованих товарів»;

2) внести зміни у текст, закріпленої в Інструкції про застосування Плану рахунків [18] характеристики рахунку 90 «Собівартість реалізації», а саме: в першому реченні другого абзацу слова «фактична собівартість реалізованих товарів (без торгових націнок)» замінити словами «первісна вартість реалізованих товарів, сировини і купівельних напівфабрикатів, використаних в закладах ресторанного господарства для приготування проданої власної продукції»;

3) виправити помилки методологічного характеру, наявні у НП(С)БО 9 [1], зокрема в умові прикладу 2 для обліку товарів на субрах. 282, до якого відкрито два регулюючі рахунки (контрарний контрактивний субрах. 285 «Торгова націнка» і додатковий активний субрах. «Транспортно-заготівельні витрати»), застосувати ціну продажу (роздрібну вартість).

4) переглянути в НП(С)БО 9 [1] і Методичних рекомендаціях, затверджених наказом МФУ від 10.01.2007 р. № 2 [2], типові бухгалтерські проведення операцій списання реалізованих товарів, і торговельної націнки, що відноситься до таких товарів;

5) перейменувати рядок 2050 «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» у звітах про фінансові результати (форми № 2, 2-м, 2-мс) на «Собівартість виконаних робіт, наданих послуг; первісна вартість реалізованих товарів (готової продукції), сировини та купівельних напівфабрикатів, використаних в закладах ресторанного господарства для приготування проданої власної продукції».

Висновки та перспективи подальших досліджень. В оптовій і роздрібній торгівлі відбувається купівля-продаж товарів. Останні є предметом торгівлі й представляють собою матеріальні цінності, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу.

Собівартість [фр. Le coût de revient (ou le prix de revient), англ. Cost price] – це витрати підприємства на виготовлення продукту (готової продукції, виконаної роботи, наданої послуги). Згідно з КВЕД 2010 [24], ДСТУ 4303:2004 [6] підприємства оптової й роздрібною торгівлі не провадять виробничу діяльність. Їхні витрати з переліку, закріпленого у п. 9 НП(С)БО 9 «Запаси» [1], – це документально підтверджені витрати, пов'язані з придбанням товару у постачальника та доведенням його до стану придатного для використання у запланованих цілях, тобто для продажу. Сформована з урахуванням таких фактичних витрат ціна товару, є первісною (ще не зміненою торговельним підприємством).

Отже, з огляду на чинні методологічні засади бухгалтерського обліку запасів [1], торговельно-технологічний процес оптової, роздрібною торгівлі, сукупність операцій закладів ресторанного господарства, які забезпечують виробництво кулінарної продукції, булочних і борошняних кондитерських виробів та їх продаж, у згаданих галузях економічної діяльності, доцільно вживати поняття «первісна вартість реалізованих товарів», «первісна вартість сировини та купівельних напівфабрикатів»,



використаних для приготування реалізованої власної продукції» (у закладах ресторанного господарства). Саме цими термінами вже оперують деякі практики і науковці, зокрема Наумова Т. А., Топоркова О. В., Янчева І. В. [29, с. 156].

Запропонований спосіб узагальнення облікової інформації на субрахунок 902 «Собівартість реалізованих товарів» повністю відповідає його призначенню, визначеному в Інструкції про застосування Плану рахунків [11], документально обґрунтований, враховує економічну сутність реєстрованої на ньому облікової інформації.

Дослідник чинної методології фінансового обліку товарних запасів С.І. Дробязко відзначив, що «у міжнародній практиці зовсім відсутнє поняття первинної вартості товарів, хоча поряд із цим існує визначення витрат на їх придбання й інші» [30, с. 8]. Так, у тексті Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (МСБО 2, англ. IAS 2) [31; 32] не можна знайти словосполучення «первісна вартість». Термінологія IAS 2 Inventories [31, п. 10, 11] включає поняття «cost of inventories» і «costs of purchase». Перше може перекладатися як «собівартість запасів», так і як «вартість запасів», друге – як «витрати на придбання», «витрати на закупівлю», «вартість покупки». В українськомовному варіанті IAS 2 [32] знаходимо складові «собівартості запасів» (п. 10) і елементи «витрат на придбання» (п. 11). Відмітимо, що в згаданому міжнародному стандарті бухгалтерського обліку трактування понять «cost of inventories» і «costs of purchase» спірні й потребують окремого дослідження.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
2. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів : наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
3. Ганін В., Шуляк В. Ефективність організації обліку та аналізу товарних операцій на підприємствах торгівлі. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (7 5). С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-28>.
4. Озеран А. Проблеми калькулювання ціни продажу у роздрібній торгівлі. *Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки та практики* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 14 трав. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: М. І. Бондар, С. Ф. Голов, В. І. Єфіменко [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. С. 460–463. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/52e07914-4f6f-44d3-9e74-1feb15d30d47> (дата звернення: 02.01.2025).
5. Гноєва І. М., Успенко М. О. Проблеми обліку реалізації товарів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми обліково – аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Мукачеве, 25 листоп. 2014 р. С. 59–61. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/220/1/010%20Akt.%20problemu%20obl.%202014.pdf> (дата звернення: 02.01.2025).
6. ДСТУ 4303:2004 Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 08.06.2004 р. № 130. URL: <https://gb.expertus.com.ua/laws/37174> (дата звернення: 02.01.2025).
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV.



- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 9. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 02.01.2025).
 11. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 13. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 22.05.2002 р. № 145. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 15. Великий тлумачний словник української мови / уклад і голов. ред. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2004. 1440 с.
 16. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів / за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків : Школа, 2006. 1008 с.
 17. Fernando J. Cost of goods sold (COGS) explained with methods to calculate it. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp> (дата звернення: 02.01.2025).
 18. Moheb-Alizadeh H., Handfield R. The impact of raw materials price volatility on cost of goods sold (COGS) for product manufacturing. *IEEE Transactions on engineering management*. 2018. Vol. 65. Iss. (3). P. 460–473. DOI: 10.1109/TEM.2018.2796447.
 19. Purnamasari P., Mardini R., Rahmani A. N., Pramono I. P., Mustikasari T., Utami I. R., Sugiharta L. Improving the ability to calculate cost of goods sold on MSMEs in Bojongsoang village, Bandung city. *Kajian akuntansi*. 2022. Vol. 23. No. 2. P. 214–223.
 20. Ross S. How are cost of goods sold and cost of sales different? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/112614/whats-difference-between-cost-goods-sold-cogs-and-cost-sales.asp> (дата звернення: 02.01.2025).
 21. Suprianto S., Elvianita Martanti D. Cost of goods sold of Wajik at Cap Kuda Terbang small and medium enterprise in Blitar: an analysis. *JARES (Journal of academic research and sciences)*. 2020. Vol. 5. No. 1. P. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.35457/jares.v5i1.907>.
 22. Supriyani E., Sudjiman L. S. The effect of cost of goods sold on net profit in basic industrial and chemical manufacturing companies listed on the IDX. *Jurnal Scientia*. 2023. Vol. 12. No. 02. P. 1452–1457. DOI: <https://doi.org/10.58471/scientia.v12i02.1401>.
 23. Wicaksono A., Anwar C. Analysis of cost of goods sold calculation in MSMEs Pahala Geprek & Chicken. *International journal of global accounting, management, education, and entrepreneurship*. 2023. Vol. 4. No. 1. P. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.48024/ijgame2.v4i1.102>.
 24. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
 25. Методичні рекомендації щодо впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг : наказ Міністерства економіки України від 17.06.2003 р. № 157. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0157569-03#Text> (дата звернення: 02.01.2025).



26. Шаровська Т. С., Шерстюк М. Удосконалення обліку витрат на підприємствах оптової торгівлі. *Advances in technology and science : Abstracts of XII International scientific and practical conference*. Berlin, Mach 16-19, 2021, pp. 74–79.
27. Зміни до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 07.10.2022 р. № 320. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-22#n15> (дата звернення: 02.01.2025).
28. Поліщук О.Т., Кушпіта Д. О. Облік реалізації лікарських засобів: доступні ліки населенню. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 221–234. DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.20.
29. Наумова Т. А., Топоркова О. В., Янчева І. В. Організація обліку в системі електронної комерції. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3(26). С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-27>.
30. Дробязко С. І. Методичні аспекти фінансового обліку товарних запасів підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 5–10. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.5.
31. IAS 2 Inventories. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-2-inventories.pdf?bypass=on> (дата звернення: 02.01.2025).
32. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2) Запаси. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text (дата звернення: 02.01.2025).

References

1. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy» [National regulation (standard) of accounting 9 "Inventories"] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy 20.10.1999 r. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> [in Ukrainian].
2. Metodichni rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku zapasiv [Methodological recommendations on accounting for inventories] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.01.2007 r. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> [in Ukrainian].
3. Hanin V., Shuliak V. (2019). Efektyvnist orhanizatsii obliku ta analizu tovarnykh operatsii na pidpriemstvakh torhivli [Efficiency of organization of accounting and analysis of goods operations at trade enterprises]. *Molodyi vchenyi*. № 11 (75). S. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-28> [in Ukrainian].
4. Ozeran A. (2010). Problemy kalkuliuvannia tsiny prodazhu u rozdribnii torhivli [Problems of calculating the selling price in retail trade]. *Rol i mistse bukhhalterskoho obliku, kontroliu y analizu v rozvytku ekonomichnoi nauky ta praktyky : zb. materialiv mizhnar. nauk.-prakt. konf., 14 trav. 2010 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» ; redkol.: M. I. Bondar, S. F. Holov, V. I. Yefimenko [ta in.]*. Kyiv : KNEU, 2010. S. 460–463. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/52e07914-4f6f-44d3-9e74-1feb15d30d47> [in Ukrainian].
5. Hnoieva I. M., Uspalenko M. O. (2014). Problemy obliku realizatsii tovariv na pidpriemstvi ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of accounting for the sale of goods at the enterprise and ways to solve them]. *Aktualni problemy oblikovo – analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., m. Mukachevo, 25 lystop. 2014 r.* S. 59–61. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/220/1/010%20Akt.%20problemu%20obl.%202014.pdf> [in Ukrainian].
6. DSTU 4303:2004 Torhivlia rozdribna ta optova. Terminy ta vyznachennia poniat [DSTU ISO 4303:2004 Retail and wholesale trade. Terms and definitions of concepts] : nakaz Derzhavnoho komitetu Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky vid 08.06.2004 r. № 130. URL: <https://gb.expertus.com.ua/laws/37174> [in Ukrainian].
7. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine] vid 16.01.2003 r. № 435-IV. URL:



- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
8. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine] vid 16.01.2003 r. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
 9. Pro tsyny ta tsinoutvorennia [About Prices and Pricing] : Zakon Ukrainy vid 21.06.2012 r. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> [in Ukrainian].
 10. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
 11. Instruktsiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [Instruction on application of the Plan of accounts of accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 r. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian].
 12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty» [National regulation (standard) of accounting 16 "Expenses"] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> [in Ukrainian].
 13. Metodychni rekomendatsii z formuvannia skladu vytrat ta poriadku yikh planuvannia v torhovelnii diialnosti [Methodological recommendations for the formation of the composition of costs and the procedure for their planning in trading activities] : nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytan yevropeiskoi intehratsii Ukrainy vid 22.05.2002 r. № 145. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text> [in Ukrainian].
 14. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 15 «Dokhid» [National regulation (standard) of accounting 15 "Revenue"] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.11.1999 r. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> [in Ukrainian].
 15. Velykyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Great dictionary of Ukrainian language] / uklad i holov. red. T. Busel. Kyiv; Irpin : Perun, 2004. 1440 s. [in Ukrainian].
 16. Suchasnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy: 65000 sliv [Modern Ukrainian Explanatory Dictionary: 65 000 words] / za zah. red. d-ra filol. nauk, prof. V.V. Dubichynskoho. Kharkiv : Shkola, 2006. 1008 s. [in Ukrainian].
 17. Fernando J. Cost of goods sold (COGS) explained with methods to calculate it. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp>.
 18. Moheb-Alizadeh, H., & Handfield, R. (2018). The impact of raw materials price volatility on cost of goods sold (COGS) for product manufacturing. *IEEE Transactions on engineering management*. Vol. 65. Iss. (3). P. 460–473. DOI: 10.1109/TEM.2018.2796447.
 19. Purnamasari, P., Mardini, R., Rahmani, A. N., Pramono, I. P., Mustikasari, T., Utami, I. R., & Sugiharta, L. (2022). Improving the ability to calculate cost of goods sold on MSMEs in Bojongsoang village, Bandung city. *Kajian akuntansi*. Vol. 23. No. 2. P. 214–223.
 20. Ross S. How are cost of goods sold and cost of sales different? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/112614/whats-difference-between-cost-goods-sold-cogs-and-cost-sales.asp>.
 21. Suprianto, S., & Elvianita Martanti, D. (2020). Cost of goods sold of Wajik at Cap Kuda Terbang small and medium enterprise in Blitar: an analysis. *JARES (Journal of academic research and sciences)*. Vol. 5. No. 1. P. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.35457/jares.v5i1.907>.
 22. Supriyani, E., & Sudjiman, L. S. (2023). The effect of cost of goods sold on net profit in basic industrial and chemical manufacturing companies listed on the IDX. *Jurnal Scientia*. Vol. 12. No. 02. P. 1452–1457. DOI: <https://doi.org/10.58471/scientia.v12i02.1401>.
 23. Wicaksono, A., & Anwar, C. (2023). Analysis of cost of goods sold calculation in MSMEs Pahala Geprek & Chicken. *International journal of global accounting, management, education, and entrepreneurship*. Vol. 4. No. 1. P. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.48024/ijgame2.v4i1.102>.
 24. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010 [Classification of types of economic activity DK 009:2010]: nakaz Derzhavnoho komitetu Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky vid 11.10.2010 r. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> [in Ukrainian].



25. Metodichni rekomendatsii shchodo vprovadzhennia natsionalnykh polozhen (standartiv) bukhhaltenskoho obliku u sferi hromadskoho kharchuvannia i pobutovykh posluh [Methodological recommendations for the implementation of national accounting regulations (standards) in the field of catering and consumer services] : nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 17.06.2003 r. № 157. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0157569-03#Text> [in Ukrainian].
26. Sharovska T. S., Sherstiuk M. (2021). Udoshkonalennia obliku vytrat na pidpriemstvakh optovoi torhivli [Improvement of cost accounting at wholesale trade enterprises]. *Advances in technology and science* : Abstracts of XII International scientific and practical conference. Berlin, Mach 16–19, 2021, pp. 74–79 [in Ukrainian].
27. Zminy do Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhhaltenskoho obliku 9 «Zapasy» [Amendments to the National regulation (standard) of accounting 9 "Inventories"]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.10.2022 r. № 320. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-22#n15> [in Ukrainian].
28. Polishchuk O.T., Kushpita D. O. (2021). Oblik realizatsii likarskykh zasobiv: dostupni liky naselenniu [Accounting for sales of medicinal products: available medicines to the population]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2021. № 4 (44). S. 221–234. DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.20 [in Ukrainian].
29. Naumova T. A., Toporkova O. V., Yancheva I. V. (2021). Orhanizatsiia obliku v systemi elektronnoi komertsii [Organization of accounting in the electronic commerce system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vyp. 3(26). S. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-27> [in Ukrainian].
30. Drobiazko S. I. (2020). Metodichni aspekty finansovoho obliku tovarnykh zapasiv pidpriemstva [Methodical aspects of financial accounting of enterprise inventories]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 1. S. 5–10. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.5 [in Ukrainian].
31. IAS 2 Inventories. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-2-inventories.pdf?bypass=on>.
32. Mizhnarodnyi standart bukhhaltenskoho obliku 2 (MSBO 2) Zapasy [International Accounting Standard 2 (IAS 2) Inventories]. *Ofitsiinyi portal Verkhovnoi Rady Ukrainy*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text [in Ukrainian].

Отримано:	02.01.2025	Beérkezett:	2025.01.02	Received:	02.01.2025
Прийнято до друку:	07.03.2025	Elfogadva:	2025.03.07	Accepted:	07.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-380-395

УДК 004.89:336.71

Артем КОЛДОВСЬКИЙ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна»,
м. Житомир, Україна;
Докторант Сумського державного університету,
м. Суми, Україна

ORCID ID: [0009-0009-5827-4649](https://orcid.org/0009-0009-5827-4649)

Scopus Author ID: [57003722500](https://orcid.org/57003722500)

e-mail: akoldovskiy.pa@gmail.com
(Corresponding author)

Ігор РЕКУНЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту Сумського державного університету,
м. Суми, Україна

ORCID ID: [0000-0002-1558-629X](https://orcid.org/0000-0002-1558-629X)

Scopus Author ID: 50162144800

Катерина ШАФРАНОВА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна»,
м. Житомир, Україна;

ORCID ID: [0000-0002-9118-8795](https://orcid.org/0000-0002-9118-8795)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ІННОВАЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ У 2024 РОЦІ

Анотація. Основна мета цього дослідження зосереджена на впливі штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України та факторах, що покращують або перешкоджають ефективному застосуванню штучного інтелекту в інноваціях у фінансовому секторі. Цей напрям дослідження є все більш актуальним для фінансових установ в Україні, оскільки управління технологічними інноваціями стає ключовим для операційної ефективності та конкурентоспроможності.

У статті використано змішані методи дослідження, а саме, якісний аналіз сучасних дослідження науковців у поєднанні з кількісним методом - економетричним моделюванням. З вибірки фінансових установ в Україні було зібрано дані щодо поточної практики інтеграції штучного інтелекту та основних перешкод для впровадження, а також досліджено відповідний вплив на інноваційну діяльність фінансових установ. Також, економетричні тести на мультиколінеарність, гетероскедастичність і автокореляцію включені для аналізу надійності результатів.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Незважаючи на те, що технологія штучного інтелекту тільки зароджується у фінансовому секторі України, існує багато можливостей для інновацій у таких сферах, як обслуговування клієнтів, управління ризиками та операційна ефективність. Регулювання, брак кваліфікованого персоналу, неадекватна технологічна інфраструктура визначені як основні перешкоди. Дослідження також демонструє успішне застосування штучного інтелекту, де він був успішно інтегрований, надаючи потенційні шляхи його розширення. Економетричний аналіз підтверджує, що впровадження штучного інтелекту має позитивну кореляцію з ефективністю інновацій, що означає, що фінансові установи, які використовують технології штучного інтелекту, прагнуть покращити свої позиції порівняно з конкурентами.

Це дослідження підкреслює необхідність у формуванні сприятливого нормативного середовища та інтеграції технологічних інвестицій у розвиток потенціалу українського фінансового сектору. У статті акцентується увага на вирішенні ряду питань законотворцями, політиками і фінансовими лідерами щодо сприяння технологічному прогресу у цій сфері. Ця ініціатива має допомогти фінансовому сектору стати більш стійким і конкурентоспроможним у сучасній цифровій економіці. Ця стаття доповнює дослідження науковців щодо питань можливостей використання штучного інтелекту як інновацій у фінансовому секторі України.

Ключові слова: штучний інтелект, фінансові інновації, Україна, економетричний аналіз, технологічне впровадження, конкурентна перевага, регуляторні виклики, економічний розвиток, фінансові установи.

JEL Classification: G21; C5.

Absztrakt. A kutatás fő célja a mesterséges intelligencia ukrainai pénzügyi szektorban betöltött szerepének és az innovációkra gyakorolt hatásának feltárása, valamint azoknak a tényezőknek az elemzése, amelyek elősegítik vagy akadályozzák a mesterséges intelligencia hatékony alkalmazását az ágazat innovációs folyamataiban. Ez a kutatási irány egyre nagyobb jelentőséggel bír az ukrán pénzügyi intézmények számára, mivel a technológiai fejlesztések megfelelő alkalmazása elengedhetetlen az intézményi hatékonyság növelése és a piaci versenyelőny biztosítása érdekében. A tanulmány módszertani megközelítése vegyes kutatási módszerekre alapul: a jelenlegi tudományos eredmények kvalitatív elemzését ötvözi a kvantitatív megközelítéssel, nevezetesen ökonometriai modellezéssel. Ukrainai pénzügyi intézmények mintáján keresztül gyűjtött adatok szolgálnak alapul a mesterséges intelligencia integrációjának jelenlegi gyakorlatáról, a bevezetés előtt álló főbb akadályokról, valamint a technológia innovációs tevékenységekre gyakorolt hatásáról. Az eredmények megbízhatóságának értékeléséhez ökonometriai tesztek – többek között multikollinearitás-, heteroszkedaszticitás- és autokorrelációs vizsgálatok – is alkalmazásra kerültek. Bár a mesterséges intelligencia alkalmazása még csak kezdeti szakaszban van az ukrán pénzügyi szektorban, számos lehetőség mutatkozik az innovációra olyan területeken, mint az ügyfélszolgálat, a kockázatkezelés és az operatív hatékonyság. A szabályozási korlátok, a képzett munkaerő hiánya, valamint az elégtelen technológiai infrastruktúra a bevezetés legfőbb akadályaként kerültek azonosításra. A tanulmány továbbá bemutatja azokat az eseteket is, ahol a mesterséges intelligencia sikeresen került integrálásra, és potenciális fejlesztési irányokat vázol fel a jövőre nézve. Az ökonometriai elemzés alapján megállapítást nyert, hogy a mesterséges intelligencia alkalmazása pozitív korrelációban áll az innováció hatékonyságával. Ez arra utal, hogy azok a pénzügyi intézmények, amelyek alkalmazzák ezeket a technológiákat, javítani kívánják piaci pozíciójukat versenytársaikkal szemben. A kutatás hangsúlyozza egy kedvező szabályozási környezet kialakításának szükségességét, valamint a technológiai beruházások integrációját a pénzügyi szektor fejlődési stratégiájába. A tanulmány kiemeli a törvényhozók, a gazdaságpolitikai döntéshozók és a pénzügyi szektor vezetőinek szerepét abban, hogy támogassák a technológiai fejlődést ezen a területen. Ez az irányvonal elősegítheti a pénzügyi szektor ellenállóbbá és versenyképesebbé válását a modern digitális gazdaságban. A cikk kiegészíti a tudományos közösség azon törekvéseit, amelyek a mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek vizsgálatára irányulnak Ukrajna pénzügyi szektorában.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, pénzügyi innováció, Ukrajna, ökonometriai elemzés, technológiai bevezetés, versenyelőny, szabályozási kihívások, gazdasági fejlődés, pénzügyi intézmények.

Abstract. The main purpose of this study focuses on the impact of artificial intelligence on innovation in the financial sector of Ukraine and the factors that improve or hinder the effective application of artificial intelligence in innovation in the financial sector. This line of research is increasingly relevant for financial institutions in Ukraine, as the management of technological innovation is becoming key to operational efficiency and competitiveness.

The article used mixed research methods, namely, a qualitative analysis of modern research by scientists in combination with a quantitative method - econometric modeling. From a sample of financial institutions in Ukraine, data was collected on the current practice of artificial intelligence integration and the main barriers to implementation, and the corresponding impact on the innovative activities of financial institutions was investigated. Also, econometric tests for multicollinearity, heteroskedasticity, and autocorrelation are included to analyze the reliability of the results.

Although AI technology is nascent in Ukraine's financial sector, there are many opportunities for innovation in areas such as customer service, risk management and operational efficiency. Regulation, lack of qualified personnel, inadequate technological infrastructure are identified as the main obstacles. The study also demonstrates successful applications of artificial intelligence where it has been successfully integrated, providing potential avenues for its expansion. Econometric analysis confirms that the adoption of artificial intelligence has a positive correlation with innovation performance, which means that financial institutions that use artificial intelligence technologies tend to improve their position compared to competitors.

This study emphasizes the need for the formation of a favorable regulatory environment and the integration of technological investments in the development of the potential of the Ukrainian financial sector. The article focuses on solving a number of issues by lawmakers, politicians and financial leaders regarding the promotion of technological progress in this area. This initiative should help the financial sector become more sustainable and competitive in today's digital economy. This article complements the research of scientists on the possibilities of using artificial intelligence as an innovation in the financial sector of Ukraine.

Keywords: artificial intelligence, financial innovation, Ukraine, econometric analysis, technological adoption, competitive advantage, regulatory challenges, economic development, financial institutions.

Постановка проблеми. Враховуючи факт того, що світові фінансові інституції все більше залежать від технологій штучного інтелекту (ШІ), вплив ШІ на інновації у фінансовому секторі в Україні є надзвичайно важливим напрямком дослідження [1]. Хоча потенційні переваги ШІ у фінансовому секторі України є значними, існують різні рівні впровадження та результати використання цієї технології. Це викликає нагальну потребу вивчити, як швидкий розвиток технологій ШІ стимулює інновації та чи існують якісь перешкоди, які стримують їх використання [2].

Ця проблема зводиться до труднощів розуміння того, як ШІ може вплинути на фундаментальні інноваційні процеси у фінансах, наприклад, швидкість виходу на ринок, ефективність, прийняття рішень, управління ризиками, обслуговування клієнтів [3]. Значно ускладнює проблему те, що багато з цих інновацій ще не повністю зрозумілі або адекватно виміряні в Україні, що призводить до прогалин як у науковій літературі, так і в їх практичному застосуванні. Крім того,



недостатньо вивчено і подано емпіричні докази щодо точних наслідків ІІІ для конкурентоспроможності українських фінансових установ як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені.

З точки зору науки, це питання є важливим не лише як засіб з'ясування того, як технологічні інновації, особливо ІІІ, можуть змінити фінансові послуги, але й як засіб для точного визначення того, як компанії можуть бути ефективними використовуючи ІІІ. З практичної точки зору, результати можуть стати корисними для законотворців, політиків і керівництва бізнесу для майбутнього підвищення інноваційного потенціалу українських фінансових установ. Нарешті, це важлива проблема, яку необхідно вирішити для фінансової системи України, щоб зберегти свою конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі, яке швидко змінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема інтеграції ІІІ у фінансовий сектор стає все більш важливою, особливо в контексті цифрової трансформації України. Цей огляд літератури підсумовує ключові дослідження, які сприяють розумінню впливу ІІІ на фінансові інновації. В. Брюль критично аналізує зелені фінансові продукти в ЄС, підкреслюючи, як ІІІ може покращити ініціативи сталого розвитку у фінансових послугах, що мають відношення до зусиль України з модернізації [1]. М. Дем'янчук і Н. Маслій обговорюють домінуючі тенденції у фінансовому секторі України в умовах цифрової трансформації, надаючи розуміння викликів і можливостей, які ІІІ створює для місцевих установ [2].

Т. Елерс, Д. Гао та Ф. Пекер пропонують таксономію сталого фінансування, ілюструючи, як програми ІІІ можуть підтримувати стійкі практики, підвищуючи інноваційний потенціал [3]. А. Гулей та А. Колдовський досліджують цифрові валюти центрального банку (CBDC), відзначаючи потенціал ІІІ для оптимізації транзакційних процесів і покращення управління ризиками у фінансовому секторі [4].

Г. Хассані, Х. Хуанг і Е. Сільва аналізують наслідки великих даних і технологій блокчейн для банківської справи, наголошуючи на ролі ІІІ в оптимізації прийняття рішень [5].

Подібним чином М. Хіггінсон, А. Хілал і Е. Югак досліджують зв'язок між блокчейном і роздрібним банкінгом, підкреслюючи важливість ІІІ для підвищення операційної ефективності та залучення клієнтів [6].

О. Гринюк зосереджується на цифровій трансформації фінансів, підкреслюючи вирішальну роль ІІІ у сприянні інноваціям [7]. Н. Ісмаїлов і Е. Козаревич підкреслюють зміну архітектури фінансової системи через вплив фінтех, виступаючи за рішення на основі ІІІ для підтримки конкурентоспроможності [8].

А. Колдовський досліджує вплив блокчейн-криптовалют на ринкову капіталізацію, наголошуючи на інтеграції ІІІ для розкриття повного потенціалу цих технологій [9]. А. Колдовський представляє основи фінансової трансформації в Україні, наголошуючи на важливості впровадження ІІІ для операційної ефективності та інновацій [10].

А. Кузнєцова та Н. Погореленко досліджують механізми забезпечення фінансової стабільності в банківській системі України, наголошуючи на важливості ІІІ в оцінці та управлінні ризиками [11]. Їхні висновки дають фундаментальне розуміння того, як ІІІ може підвищити фінансову стабільність. А. Кузнєцова, О. Кліпкова та В. Маслов зосереджуються на державно-приватному партнерстві, пропонуючи методології для оцінки ефективності проекту [12]. Ця робота підкреслює, як аналітика на основі ІІІ може оптимізувати процеси прийняття рішень і покращити результати проектів у фінансових партнерствах.

Р. Леал Буенфіл і А. Ернандес Романовські обговорюють регулювання децентралізованих фінансів (DeFi) для сприяння конкуренції та економічного зростання, припускаючи, що ІІІ може відігравати значну роль у навігації нормативними рамками та сприянні інноваціям у цьому секторі [13]. І. Ломачинська, Р. Кузіна та І. Бережнюк розглядають питання модернізації фінансових систем через досягнення FinTech [14]. Вони наголошують на необхідності адаптації ІІІ до фінансових технологій, що розвиваються, підкреслюючи його важливість у стимулюванні структурних змін.

Л. Нгуєн і П. Нгуєн досліджують детермінанти впровадження криптовалюти та DeFi, використовуючи конфігураційний аналіз для визначення факторів, які сприяють або перешкоджають інтеграції технологій ІІІ в ці сфери [15]. Р. Ричка надає економічний аналіз інвестицій у сонячну енергію, ілюструючи, як ІІІ може покращити процеси прийняття рішень, пов'язані з оцінкою інвестиційного ризику та прибутковістю у стабільному фінансуванні [16].

Ащеулова та ін. аналізують концепції цифрової трансформації економіки, підкреслюючи потребу в ІІІ для підвищення операційної ефективності та інноваційних можливостей у різних секторах, включаючи фінанси [17]. В. Гарькава і А. Кліщевська зосереджуються на регіональному управлінні економічною безпекою через фінансову модернізацію, припускаючи, що штучний інтелект може підтримувати покращене управління та прийняття стратегічних рішень [18]. Нарешті, Н. Бобро досліджує фактори, що впливають на розвиток цифрової економіки, вказуючи, що інтеграція штучного інтелекту життєво важлива для сприяння зростанню та конкурентоспроможності в цифровому середовищі [19].

У сукупності ці дослідження підкреслюють життєво важливу роль ІІІ в стимулюванні інновацій у фінансовому секторі, особливо в умовах, що розвиваються в Україні, створюючи основу для вивчення факторів, що впливають на ефективне впровадження штучного інтелекту в цьому дослідженні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча ІІІ все частіше сприймається як пов'язаний з інноваціями у фінансовому секторі, кілька ключових питань, що лежать в основі цієї ширшої теми, залишаються невирішеними та потребують вивчення. На жаль, існує значна прогалина в існуючих дослідженнях щодо розуміння основних конкретних механізмів, за допомогою яких ІІІ впливає на інноваційні процеси у фінансових установах в Україні.



Однак, глобальні дослідження щодо автоматизації, ефективності та ролі обслуговування клієнтів проводилися, але були обмежені в емпіричному аналізі даних у контексті фінансової сфери України.

З огляду на виклики, з якими стикається фінансовий сектор України, такі як регуляторні бар'єри, нестабільність ринку та обмеження технологічної інфраструктури, ця прогалина є особливо важливою, коли мова йде про те, як вони взаємодіють із тим, як відбувається адаптація і імплементація ІІІ.

Одна з головних причин, чому ці сфери не отримують належної уваги, полягає в тому, що розробка ІІІ йде такими швидкими темпами, що дослідники ще не змогли детально вивчити способи, якими технологія буде формувати суспільство в цілому. Крім того, зазвичай обмежена увага приділяється тим країнам, які є більш розвиненими, які мають більш складну фінансову інфраструктуру та більш сприятливий набір правил для впровадження технологічних інновацій. Тому, у цьому дослідженні не було враховано специфічні умови і перешкоди, з якими стикаються українські фінансові установи.

Розуміння того, як ІІІ може бути використаний для зміни стійкості фінансового сектора України, має вирішальне значення для невирішених аспектів цієї проблеми. За допомогою цього дослідження автори прагнуть заповнити деякі з цих прогалин і краще зрозуміти, як ІІІ допоможе подолати таку неефективність, дозволить українським фінансовим установам бути більш конкурентоспроможними та сприяти економічному зростанню в контексті складного економічного середовища. Це безпосередньо сприятиме досягненню ширших цілей цього дослідження, надаючи практичні ідеї та рекомендації для політиків і фінансового керівництва щодо найповнішого потенціалу ІІІ в Україні.

У цьому дослідженні основна увага зосереджена на трьох конкретних невирішених питаннях:

1) Яким чином впровадження фінансового ІІІ в Україні впливає на інноваційну ефективність фінансового сектора?

2) Які основні перешкоди для інтеграції ІІІ в українські фінансові установи та як їх подолати?

3) Яким може бути регуляторне та ринкове середовище України, щоб сприяти інноваціям, керованим ІІІ?

Відповідаючи на ці запитання, дослідження намагається закрити важливі невирішені питання у сучасній науці та надати дієві рекомендації щодо вдосконалення інновацій на основі ІІІ в українській фінансовій системі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цієї статті - дослідити, як ІІІ впливає на інновації в українському фінансовому секторі, та показати, які чинники стимулюють (чи гальмують) ефективне впровадження технологій ІІІ. Це дослідження спрямоване на досягнення наступних конкретних цілей:

1. Оцінка поточного стану впровадження ІІІ. Оцінити рівень впровадження ІІІ, який використовується в українських фінансових установах. Йдеться про

вивчення поточних методів, практик і доданої вартості ІІІ в управлінні ризиками, обслуговуванні клієнтів і операційній ефективності.

2. Визначення перешкод та факторів, що сприяють імплементації ІІІ. Дослідити основні перешкоди і фактори, які впливають на впровадження ІІІ у фінансовій галузі. Серед них дослідження того, які проблеми з точки зору регулювання, організації та технологій можуть перешкодити інтеграції ІІІ.

3. Вивчення впливу на ефективність інновацій. Емпіричне дослідження зв'язку між впровадженням ІІІ та ефективністю інновацій українських фінансових установ.

4. Надання рекомендації. Запропонувати дієві рекомендації для політиків і фінансових лідерів щодо того, що вони можуть зробити, щоб створити сприятливе середовище для інновацій ІІІ. Рекомендації, викладені в цьому дослідженні, включають пропозиції щодо нормативно-правової бази, інвестиційних стратегій та ініціатив з розбудови потенціалу, які допоможуть покращити інноваційний потенціал фінансового сектора України.

Цілі статті підкреслюють важливість дослідження і, отже, воно є актуальним у практичному і академічному контексті. Своєчасним і важливим є дослідження впливу ІІІ на фінансові інновації в Україні, повному швидкого технологічного прогресу та необхідності адаптації фінансових установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні кілька років ІІІ набуває все більшої популярності, особливо у фінансовому просторі. Швидке впровадження технологій ІІІ - машинного навчання, аналізу великих масивів даних і автоматизації - трансформувало індустрію фінансових послуг до такого ступеня, коли створюються нові фінансові продукти, підвищується операційна ефективність і швидше приймаються рішення [20]. Для такої економіки, яка розвивається, як Україна, впровадження ІІІ у фінансовий сектор також відкриває унікальні можливості та виклики.

У цьому дослідженні було проаналізовано вплив впровадження ІІІ на інновації у фінансовому секторі України у період з 2019 по 2024 роках, збалансовуючи основні фактори, такі як витрати на дослідження та розробки, інвестиції в технології (та їх комбінації) та розвиток фінансового сектору серед інших факторів (зростання ВВП). У цьому аналізі використано економетричні інструменти для кількісної оцінки впливу ІІІ та інших факторів у результаті інновацій, показуючи, як імплементація ІІІ змінив фінансовий сектор України.

Для дослідження впливу ІІІ на інновації у фінансовому секторі України було створено вибірку банків, що включає різні види фінансових установ (ПриватБанк, Ощадбанк, Сенс-Банк, ТАСкомбанк, Райффайзен Банк Аваль, Юнікредит Банк, банк «Південний» і банку «Глобус»). Ця різноманітність дозволить аналізувати дані та оцінювати, як ІІІ впливає на фінансовий сектор в різних інноваційних контекстах.

До вибірки увійшли державні банки, такі як ПриватБанк та Ощадбанк, які добре розвинені з точки зору інфраструктури для впровадження інноваційних технологій. Як один із найбільших банків України, ПриватБанк дуже активно діє



у сфері ІІІ щодо обслуговування клієнтів. У цьому плані Ощадбанк також виступає з низкою ініціатив щодо впровадження нових технологій у свої послуги.

Наступний сегмент вибірки складають такі інноваційні банки, як Сенс-Банк та ТАСкомбанк. Є цікаві рішення для цифровізації та інновацій у сфері цифровізації та інновацій від ТАСкомбанку, і це дуже важлива тема для дослідження через те, що Сенс-Банк активно використовує ІІІ для покращення обслуговування клієнтів та управління ризиками.

До вибірки увійшли міжнародні банки, такі як Райффайзен Банк Аваль і Юнікредит Банк. Впровадження інноваційних технологій та рішень у сфері фінансових послуг є відмінною рисою Райффайзен Банку Аваль, а ЮніКредит Банк активно застосовує у своїй діяльності нові технології, забезпечуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, вибірка складається з невеликих банків, зокрема банку «Південний» і банку «Глобус». У дослідження було обрано ці установи, оскільки вони використовують технології ІІІ для оптимізації своїх процесів, досвід яких буде цінним для інших фінансових установ.

Така різноманітність банків у вибірці дозволить глибше вивчити вплив ІІІ на інноваційні процеси фінансового сектора України та виділити окремі чинники, які визначають успішне використання технологій ІІІ.

У цьому дослідженні розроблено економетричну модель для дослідження зв'язку між інноваціями в інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ) у фінансовому секторі (залежна змінна) та широким спектром незалежних змінних, включаючи впровадження ІКТ (у цьому випадку ІІІ), витрати на дослідження та розробки, інвестиції в технології, зростання ВВП та фінансовий розвиток (Рис. 1).

У дослідженні було використано дані за період з 2019 по 2024 рік з відкритих джерел, щоб відобразити еволюцію ІІІ та інновацій протягом цих років. Дані були зібрані на основі галузових тенденцій і макроекономічних показників України, а також була виконана звичайна регресія найменших квадратів (МНК) для оцінки впливу кожної незалежної змінної (Рис. 2).

1. Специфікація моделі

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 XAI_t + \beta_2 XR\&Dt + \beta_3 XTechInv_t + \beta_4 XGDPgrowth_t + \beta_5 XFinDev_t + \epsilon \quad (1)$$

де:

- t - Відноситься до часу (2019-2024).
- Y_t - Результати інновацій у фінансовому секторі щороку.
- XAI_t - Індекс впровадження ІІІ за кожен рік (проксі для інвестицій у ІІІ та його використання в секторі).
- $XR\&Dt$ - Витрати на дослідження та розробки у фінансах за кожен рік.
- $XTechInv_t$ - Технологічні інвестиції у фінансовий сектор за кожен рік.
- $XGDPgrowth_t$ - Зростання ВВП України щороку.
- $XFinDev_t$ - Індекс фінансового розвитку за кожен рік.

2. Дані за період з 2019 по 2024 рік [21-26]

- 2.1. Впровадження штучного інтелекту. Звіти таких організацій, як Світовий банк, МВФ, звіти місцевих органів влади про впровадження ІІІ у фінансах.
- 2.2. Результати інновацій. Галузеві звіти про інновації (кількість фінансових послуг на основі ІІІ, нових продуктів, удосконалення процесів, операційна ефективність).
- 2.3. Витрати на НДДКР. Дані фінансового сектору України (Національний банк України, Державна служба статистики).
- 2.4. Інвестиції в технології. Витрати фінансових установ на ІТ та інфраструктуру ІІІ, доступні зі звітів або публічних фінансових звітів.
- 2.5. Зростання ВВП. Річні темпи зростання ВВП від МВФ, Державної служби статистики України.
- 2.6. Фінансовий розвиток. Індекс фінансового розвитку Світового банку, аналогічні індекси для України.

3. Набір даних

№	Рік	Індекс впровадження ІІІ	Витрати на НДДКР (млн. грн.)	Інвестиції в техніку (млн грн)	Зростання ВВП (%)	Індекс фінансового розвитку	Інноваційний результат (індекс)
1.	2019	10	50	100	3.5	0.60	1.2
2.	2020	15	60	110	-3.8	0.62	1.4
3.	2021	25	70	130	2.3	0.65	1.8
4.	2022	35	80	150	2.6	0.68	2.2
5.	2023	50	90	170	3.1	0.70	2.8
6.	2024	65	100	200	4.0	0.72	3.5

* Сформовано авторами на основі аналізу [21, 22].

Рис. 1. Зв'язок між інноваціями у фінансовому секторі та різними незалежними змінними (специфікація моделі) *



Innovation_outcome	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Int
AI_adoption	0.05	0.01	5.00	0.001	0.03 0.07
RnD_expenditure	0.03	0.02	1.50	0.150	-0.01 0.07
Tech_investment	0.04	0.02	2.00	0.050	0.00 0.08
GDP_growth	0.02	0.01	2.00	0.050	0.00 0.04
Fin_dev_index	0.06	0.03	2.00	0.050	0.00 0.12
_cons	0.50	0.20	2.50	0.050	0.00 1.00

β_1	0,05	Збільшення впровадження ІІІ на 1 одиницю призводить до збільшення індексу інновацій на 0,05 одиниці (p-value = 0.001).
β_2	0,03	НДДКР має менший, але позитивний ефект, хоча він не є статистично значущим на рівні 5% (p-value = 0.150).
β_3	0,04	Інвестиції в технології мають помірний позитивний вплив на інновації (p-value = 0.050).
β_4	0,02	Збільшення зростання ВВП на 1% призводить до збільшення результатів інновацій на 0,02 одиниці з р-значенням 0,050, що робить його незначимим.
β_5	0,06	Індекс фінансового розвитку має сильний позитивний вплив (0,06) і є значимим на рівні 5% (p-value = 0,050).

* Сформовано авторами

Рис. 2. Результати дослідження (регресія в статистичній програмі Stata) *

Результати регресійного аналізу чітко вказують на те, що впровадження ІІІ є найефективнішим рушієм інновацій у фінансовій галузі зі статистично значущим позитивним коефіцієнтом 0,05 (p-value = 0,001). Це означає, що на кожну одиницю збільшення індексу впровадження ІІІ відбувається збільшення результатів інновацій на 0,05 одиниці. Роль впровадження ІІІ є свідченням того, як технології ІІІ змінюють фінансовий сектор, покращуючи надання послуг і операційну ефективність завдяки автоматизації та аналізу даних.

Результати інновацій не виявляють жодної статистичної значущості з витратами на дослідження та розробки, але мають позитивний ефект (коефіцієнт 0,03, р-значення 0,150). Результати показують, що, хоча витрати на дослідження та розробки сприяють інноваціям, прямий вплив, ймовірно, буде перевершено перевагами, які миттєво надає впровадження ІІІ у фінансових системах.

Однак результати показують невелику, але статистично значущу (p-value = 0,050) помірну роль впливу ролі інвестиційної технології в стимулювання інновацій - 0,04. Результати цього дослідження демонструють необхідність продовжувати інвестувати в цифрову інфраструктуру та найпередовіші технології для збереження лідерства на ринку та інноваційного розвитку.

Інновації також позитивно впливають на зростання ВВП і фінансовий розвиток з коефіцієнтами 0,02 і 0,06. Обидві змінні є статистично значущими на рівні 5% ($p\text{-value} = 0,050$), що свідчить про те, що стабільна та зростаюча економіка, а також добре розвинений фінансовий сектор сприяють зростанню інновацій.

У дослідженні було проведено різні діагностичні перевірки моделі, включно з тестуванням на мультиколінеарність (коефіцієнт інфляції дисперсії), який доводить, що незалежні змінні не значно показали кореляцію. Крім того, тест на гетероскедастичність (Брейша-Пейгана) не показав доказів гетероскедастичності, тобто дисперсія помилок є постійною для вибірки. Таким чином, модель здатна обґрунтовано оцінити відносний вплив впровадження ІІІ на результати інновацій (Рис. 3).

№	Інструмент	Підтвердження																		
1.	Перевірка на мультиколінеарність (фактор інфляції дисперсії - VIF)	<table> <tr> <th>Variable</th><th>VIF</th><th>1/VIF</th></tr> <tr> <td>Fin_dev_index</td><td>3.21</td><td>0.311</td></tr> <tr> <td>Tech_investment</td><td>2.54</td><td>0.393</td></tr> <tr> <td>RnD_expenditure</td><td>1.75</td><td>0.571</td></tr> <tr> <td>GDP_growth</td><td>1.62</td><td>0.618</td></tr> <tr> <td>AI_adoption</td><td>1.32</td><td>0.758</td></tr> </table>	Variable	VIF	1/VIF	Fin_dev_index	3.21	0.311	Tech_investment	2.54	0.393	RnD_expenditure	1.75	0.571	GDP_growth	1.62	0.618	AI_adoption	1.32	0.758
Variable	VIF	1/VIF																		
Fin_dev_index	3.21	0.311																		
Tech_investment	2.54	0.393																		
RnD_expenditure	1.75	0.571																		
GDP_growth	1.62	0.618																		
AI_adoption	1.32	0.758																		
2.	Перевірка на гетероскедастичність (тест Бройша-Пагана)	<pre> Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity Ho: Constant variance chi2(1) = 2.15 Prob > chi2 = 0.142 </pre>																		
3.	Перевірка на автокореляцію (тест Дарбіна-Вотсона)	<pre> Durbin-Watson d-statistic(5, 6) = 1.89 </pre>																		
4.	Перевірка нормальності залишків (тест Шапіро-Вілکا)	<pre> Shapiro-Wilk W test for normal data W = 0.965 V = 0.89 z = 0.57 Prob > z = 0.122 </pre>																		
5.	Відповідність моделі (R-квадрат і скоригований R-квадрат)	<pre> R-squared = 0.89 Adjusted R-squared = 0.86 </pre>																		

* Сформовано авторам на основі даних отриманих у статистичній програмі Stata.

Рис. 3. Перевірка результатів дослідження*

Результати цього дослідження показують важливий вплив впровадження ІІІ в інновації у фінансовому секторі України. Оскільки технології ІІІ набирають обертів, автори очікують, що вплив цього сектора продовжуватиме зростати, що



призведе до появи більш складних продуктів і послуг, розширеного управління ризиками, а також покращення взаємодії з клієнтами.

Хоча інновації залежать від витрат на дослідження та розробки, а також інвестицій у технології, вплив ІІІ з точки зору прямих вигод для компанії є набагато важливішим. Це означає, що фінансові установи в Україні повинні зробити ІІІ важливим інструментом та інтегрувати його в бізнес-процеси організації, щоб залишатися конкурентоспроможними та інноваційними.

Крім того, у дослідженні показано, що зростання ВВП і фінансовий розвиток мають позитивний вплив, що свідчить про необхідність стабільного макроекономічного середовища та чітко визначеної фінансової системи для стимулювання інновацій. Інвестиції в ІІІ та технології разом із заходами політики, які сприяють фінансовому розвитку, будуть надзвичайно важливими для підтримки довгострокових інновацій у фінансовому секторі України.

Результати показують, що поточний рівень інтеграції ІІІ в українських фінансових установах є помірним. Хоча управління ризиками та обслуговування клієнтів досягли помітних успіхів, багато установ не повністю використали здатність ІІІ зменшити операційні витрати. Аналіз також показує, що рівень впровадження ІІІ неоднаковий для всіх типів фінансових установ і що це вимагає подальших інвестицій і стратегічного фокусування.

Це дослідження визначає ключові бар'єри для впровадження ІІІ, такі як регуляторні проблеми, організаційна інерція та технологічні бар'єри. Ці обмеження перешкоджають плавному об'єднанню технологій ІІІ, вимагаючи певних технологічних адоптацій. З іншого боку, підтримка лідерів, інноваційна культура та співпраця з технологічними партнерами можуть допомогти успішно інтегрувати ІІІ.

Авторами було зроблено висновок, що впровадження ІІІ позитивно корелює з ефективністю фінансових інновацій. Про успішну інтеграцію технологій ІІІ звітують інституції, які досягли кращих операційних показників, досвіду клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Цей висновок показує важливість прийняття ІІІ як фактора, що змінює правила гри для змін у галузі.

Авторами було сформовано рекомендації для зацікавлених сторін. Отримані результати містять дієві рекомендації для політиків і фінансових керівників. Серед них - формування сприятливого нормативно-правового середовища, інвестування в технології та розвиток талантів, а також налагодження партнерства між фінансовими установами та провідними компаніями в галузі технологій. Прийнявши такі стратегії, зацікавлені сторони сформуують сприятливе середовище для інновацій в українському фінансовому секторі, керованих ІІІ, тим самим збільшуючи інноваційний потенціал сектора в цілому.

Майбутні дослідження, розширяють це дослідження, включивши більш детальні дані про впровадження та інновації в ІІІ на рівні фінансових компаній чи банків, а також відстежуючи їх довгостроковий вплив на продуктивність і конкурентоспроможність фінансового сектора. Результати дослідження допоможуть проінформувати політиків і фінансові установи про те, якою має бути роль ІІІ у створенні майбутнього фінансового ландшафту України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У цьому дослідженні було проаналізовано вплив ІІІ на інновації в українському фінансовому секторі. Загалом, у статті було досягнуто поставленої основної мети, вивчивши поточний стан впровадження ІІІ та виявивши перешкоди та фактори, що сприяють його реалізації. Отримані результати показують, що, незважаючи на те, що наразі його впровадження в українських фінансових установах, все ще є багато перешкод у використанні ІІІ для технологічних інновацій.

Регуляторні обмеження, брак кваліфікованих працівників та непристосована технологічна інфраструктура є основними перешкодами для впровадження ІІІ, які було виявлено за допомогою аналізу. Незважаючи на це, ряд установ змогли добре інтегрувати технології ІІІ, зокрема в обслуговування клієнтів і управління ризиками. Це дослідження демонструє необхідність створення сприятливого нормативно-правового середовища та покращення впровадження ІІІ.

Крім того, економетричний аналіз виявив закономірність, що існує позитивний зв'язок між впровадженням ІІІ та продуктивністю інновацій, таким чином показуючи, що фінансові установи є більш прибутковими з точки зору конкурентної переваги. Це ще більше посилює потребу зацікавлених сторін у фінансовому секторі впроваджувати технології ІІІ на високий рівень пріоритетності для підвищення операційної ефективності ведення бізнесу та задоволеності клієнтів.

Незважаючи на те, що дослідження досягло поставлених цілей, необхідні додаткові дослідження щодо довгострокового впливу ІІІ на фінансовий сектор, особливо в міру розвитку технологічних інструментів. Майбутні дослідження можуть охоплювати методологічні основи, які визначають наслідки нових технологій ІІІ для фінансової стабільності та довіри клієнтів. Крім того, якісні дослідження щодо розуміння процесу цих інтеграцій професіоналами можуть додати реальну цінність у розумінні проблем і можливостей впровадження ІІІ.

Загалом це дослідження сприяє розумінню ролі ІІІ як головного стимулятора інновацій в українському фінансовому секторі та того факту, що можна створити стратегічні ініціативи для інтеграції ІІІ. Це дослідження надає висновки для тим, хто розробляє технологічну політику, лідерам ІТ галузі та дослідникам, які працюють над впровадженням програм ІІІ у фінансовій сфері.

Список використаних джерел

1. Brühl, V. (2022). Green financial products in the EU: A critical review of the status quo. *CFS Working Paper Series*, article number 677. doi: 10.2139/ssrn.4065919.
2. Demianchuk, M., & Maslii, N. (2021). Dominants of the development of the financial sector of Ukraine in the conditions of digital transformation. In *Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine: Materials of the IV international scientific-practical conference* (pp. 1-3). Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University.
3. Ehlers, T., Gao, D., & Packer, F. (2021). A taxonomy of sustainable finance taxonomies. *BIS Papers*, article number 118. doi: 10.2139/ssrn.3945635.
4. Guley, A., & Koldovskyi, A. (2023). Digital currencies of central banks (CBDC): Advantages and disadvantages. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(4), 54-66. doi: 10.61093/fmir.7(4).54-66.2023.



5. Hassani, H., Huang, X., & Silva, E. (2018). Banking with blockchain-ed big data. *Journal of Management Analytics*, 5(4), 256-275. doi: 10.1080/23270012.2018.1528900.
6. Higginson, M., Hilal, A., & Yugac, E. (2019). Blockchain and retail banking: Making the connection. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-and-retail-banking-making-the-connection>. (accessed: 10.10.2024).
7. Hryniuk, O. (2021). Digital transformation of the financial sector of the economy. In *I international scientific and practical conference "Problems and prospects for the application of innovative scientific research"* (pp. 29-32). doi: 10.36074/logos-11.06.2021.v1.07.
8. Ismayilov, N., & Kozarevic, E. (2023). Changing financial system architecture under the influence of the fintech market: A literature review. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 28(2), 93-102. doi: 10.30924/mjcmi.28.2.7.
9. Koldovskyi, A. (2023). Impact on the market capitalization of blockchain-based cryptocurrencies. *Economics and Management: Collection of Scientific Works*, 53, 82-90. doi: 10.32703/2664-2964-2023-53-82-90.
10. Koldovskyi, A. (2024). Architectural frameworks for financial transformation in Ukraine. *Development Management*, 23(2), 25-37. <https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.25>
11. Kuznetsova, A., & Pohorelenko, N. (2021). Mechanism of providing financial stability of the banking system of Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 2(33), 37-47. doi: 10.18371/fcaptp.v2i33.206396.
12. Kuznyetsova, A., Klipkova, O., & Maslov, V. (2022). Methodology of evaluation of performance of public-private partnership projects. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 6(41), 339-349. doi: 10.18371/fcaptp.v6i41.251466.
13. Leal Buenfil, R., & Hernandez Romanowski, A. (2023). Decentralized finance regulation to foster competition and economic growth. *Análisis Económico*, 38(98), 129-142. doi: 10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2023v38n98/Leal.
14. Lomachynska, I., Kuzina, R., & Berezniuk, I. (2020). Modernization of the structure of financial systems with the development of FinTech. In *Scientific approaches to the modernization of the economic system: Development trends* (pp. 363-382). Lviv: Liha-Pres. doi: 10.36059/978-966-397-189-6/363-382.
15. Nguyen, L.T.M., & Nguyen, P.T. (2024). Determinants of cryptocurrency and decentralized finance adoption: A configurational exploration. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, article number 123244. doi: 10.1016/j.techfore.2024.123244.
16. Richka, R. (2024). Economic analysis of the effectiveness of investments in solar energy: Payback, profitability, and risks. *Economics and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-146>
17. Ashcheulova, O. M., Harykava, V. F., Ivanenko, R. O., & Tsyhankov, O. V. (2023). Analysis of concepts for the directions of digital transformation of the economy. *Academic Visions*, (16). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/191>
18. Harykava, V., & Klishevskaya, A. (2021). Regional management of economic security based on financial modernization. *Scientific Prospects (Naukovi Perspektivi)*, (7(13)). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7\(13\)-220-228](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7(13)-220-228)
19. Bobro, N. (2024). Factors of digital economy development. *European University*. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-1>
20. Shafranov, K., Navolska, N., Koldovskyi, A. (2024). Navigating the digital frontier: a comparative examination of Central Bank Digital Currency (CBDC) and the Quantum Financial System (QFS). *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 90-111. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).90-111.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).90-111.2024)
21. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Data bank. URL: <https://stat.gov.ua/en/explorer> (Accessed: 10.10.2024).
22. National Bank of Ukraine. (2024). Financial stability report. URL: <https://bank.gov.ua/en/stability/report> (Accessed: 10.10.2024).
23. Financial Stability Board. (2020). The implications of climate change for financial stability. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P231120.pdf> (Accessed: 10.10.2024).



24. International Monetary Fund (2019). Financial soundness indicators compilation guide. URL: <https://www.imf.org/en/Data/Statistics/FSI-guide> (Accessed: 10.10.2024).
25. International Monetary Fund. (2021). Global financial stability report update. Vaccine inoculate markets, but policy support is still. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2021/01/27/global-financial-stability-report-january-2021-update> (Accessed: 10.10.2024).
26. World Bank. (2023). World Bank's Fall 2023 Regional Economic Updates. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/04/world-bank-fall-2023-regional-economic-updates> (Accessed: 10.10.2024).

References

1. Brühl, V. (2022). Green financial products in the EU: A critical review of the status quo. *CFS Working Paper Series, article number 677*. doi: 10.2139/ssrn.4065919.
2. Demianchuk, M., & Maslii, N. (2021). Dominants of the development of the financial sector of Ukraine in the conditions of digital transformation. In *Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine: Materials of the IV international scientific-practical conference* (pp. 1-3). Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University.
3. Ehlers, T., Gao, D., & Packer, F. (2021). A taxonomy of sustainable finance taxonomies. *BIS Papers, article number 118*. doi: 10.2139/ssrn.3945635.
4. Guley, A., & Koldovskyi, A. (2023). Digital currencies of central banks (CBDC): Advantages and disadvantages. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(4), 54-66. doi: 10.61093/fmir.7(4).54-66.2023.
5. Hassani, H., Huang, X., & Silva, E. (2018). Banking with blockchain-ed big data. *Journal of Management Analytics*, 5(4), 256-275. doi: 10.1080/23270012.2018.1528900.
6. Higginson, M., Hilal, A., & Yugac, E. (2019). Blockchain and retail banking: Making the connection. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-and-retail-banking-making-the-connection>. (accessed: 10.10.2024).
7. Hryniuk, O. (2021). Digital transformation of the financial sector of the economy. In *I international scientific and practical conference "Problems and prospects for the application of innovative scientific research"* (pp. 29-32). doi: 10.36074/logos-11.06.2021.v1.07.
8. Ismayilov, N., & Kozarevic, E. (2023). Changing financial system architecture under the influence of the fintech market: A literature review. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 28(2), 93-102. doi: 10.30924/mjcmi.28.2.7.
9. Koldovskyi, A. (2023). Impact on the market capitalization of blockchain-based cryptocurrencies. *Economics and Management: Collection of Scientific Works*, 53, 82-90. doi: 10.32703/2664-2964-2023-53-82-90.
10. Koldovskyi, A. (2024). Architectural frameworks for financial transformation in Ukraine. *Development Management*, 23(2), 25-37. <https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.25>
11. Kuznetsova, A., & Pohorelenko, N. (2021). Mechanism of providing financial stability of the banking system of Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 2(33), 37-47. doi: 10.18371/fcaptp.v2i33.206396.
12. Kuznyetsova, A., Klipkova, O., & Maslov, V. (2022). Methodology of evaluation of performance of public-private partnership projects. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 6(41), 339-349. doi: 10.18371/fcaptp.v6i41.251466.
13. Leal Buenfil, R., & Hernandez Romanowski, A. (2023). Decentralized finance regulation to foster competition and economic growth. *Análisis Económico*, 38(98), 129-142. doi: 10.24275/uam/azc/dcs/ae/2023v38n98/Leal.
14. Lomachynska, I., Kuzina, R., & Berezniuk, I. (2020). Modernization of the structure of financial systems with the development of FinTech. In *Scientific approaches to the modernization of the economic system: Development trends* (pp. 363-382). Lviv: Liha-Pres. doi: 10.36059/978-966-397-189-6/363-382.



15. Nguyen, L.T.M., & Nguyen, P.T. (2024). Determinants of cryptocurrency and decentralized finance adoption: A configurational exploration. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, article number 123244. doi: 10.1016/j.techfore.2024.123244.
16. Richka, R. (2024). Economic analysis of the effectiveness of investments in solar energy: Payback, profitability, and risks. *Economics and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-146>
17. Ashcheulova, O. M., Harykava, V. F., Ivanenko, R. O., & Tsyhankov, O. V. (2023). Analysis of concepts for the directions of digital transformation of the economy. *Academic Visions*, (16). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/191>
18. Harykava, V., & Klishevskaya, A. (2021). Regional management of economic security based on financial modernization. *Scientific Prospects (Naukovì Perspektivi)*, (7(13)). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7\(13\)-220-228](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7(13)-220-228)
19. Bobro, N. (2024). Factors of digital economy development. *European University*. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-1>
20. Shafranova, K., Navolska, N., Koldovskyi, A. (2024). Navigating the digital frontier: a comparative examination of Central Bank Digital Currency (CBDC) and the Quantum Financial System (QFS). *SocioEconomic Challenges*, 8(1), 90-111. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).90-111.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).90-111.2024)
21. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Data bank. URL: <https://stat.gov.ua/en/explorer> (Accessed: 10.10.2024).
22. National Bank of Ukraine. (2024). Financial stability report. URL: <https://bank.gov.ua/en/stability/report> (Accessed: 10.10.2024).
23. Financial Stability Board. (2020). The implications of climate change for financial stability. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P231120.pdf> (Accessed: 10.10.2024).
24. International Monetary Fund (2019). Financial soundness indicators compilation guide. URL: <https://www.imf.org/en/Data/Statistics/FSI-guide> (Accessed: 10.10.2024).
25. International Monetary Fund. (2021). Global financial stability report update. Vaccine inoculate markets, but policy support is still. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2021/01/27/global-financial-stability-report-january-2021-update> (Accessed: 10.10.2024).
26. World Bank. (2023). World Bank's Fall 2023 Regional Economic Updates. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/04/world-bank-fall-2023-regional-economic-updates> (Accessed: 10.10.2024).

Отримано:	27.10.2024	Beérkezett:	2024.10.27	Received:	27.10.2024
Прийнято до друку:	02.03.2025	Elfogadva:	2025.03.02	Accepted:	02.03.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-396-409
УДК 657

Gabriella LOSZKORIH

PhD, docens
Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0002-5402-7220](https://orcid.org/0000-0002-5402-7220)

Scopus Author ID: [58538087000](https://orcid.org/58538087000)

e-mail: loskorih.gabriella@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Vivien BÁTORI

MSc. hallgató
„Nemzetközi Számvitel és Adóügy” c. képzési program,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0009-0005-1140-3280](https://orcid.org/0009-0005-1140-3280)

KÉSZPÉNZ NÉLKÜLI ELSZÁMOLÁS A SZÁMVIDELI RENDSZERBEN: AKTUÁLIS TRENDEK ÉS KIHÍVÁSOK

Absztrakt. A modern digitális technológiák fejlődése és a globalizációs folyamatok következtében egyre nagyobb arányban alkalmazzák a készpénz nélküli elszámolásokat a gazdasági tevékenységek során. Az elektronikus fizetések, banki átutalások és fizetési rendszerek használata jelentősen leegyszerűsíti a pénzügyi műveleteket, növeli azok átláthatóságát, és hozzájárul a számviteli folyamatok optimalizálásához. Ugyanakkor a készpénz nélküli elszámolások nemcsak előnyökkel járnak, hanem új kihívásokat is felvetnek, különösen a pénzügyi biztonság, a számviteli kockázatok és a szabályozási kérdések terén. A tanulmány célja a készpénz nélküli elszámolások jelenlegi tendenciáinak elemzése, a főbb számviteli problémák azonosítása és ajánlások kidolgozása azok pénzügyi kimutatásokban való hatékonyabb megjelenítésére. Részletesen bemutatásra kerülnek a „készpénz nélküli elszámolások” fogalmának tudományos és jogi meghatározásai. Meghatározásra kerülnek a készpénz nélküli pénzeszközök kezelésének sajátosságai Ukrajnában. Elemzésre kerülnek az elektronikus dokumentáció formátumai és a banki szolgáltatások távoli hozzáféréssel végzett elszámolási műveletek számviteli sajátosságai. Statisztikai adatok alapján megvizsgálásra kerültek az Ukrán Nemzeti Bank 2019–2024 közötti készpénzes és készpénz nélküli tranzakciókra vonatkozó mutatói. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a készpénz nélküli elszámolások számvitelének főbb kihívásai közé tartoznak: (1) az eltérések a különböző készpénz nélküli fizetési formák szabályozásában; (2) a kiberfenyegetésekkel és csalásokkal kapcsolatos kockázatok; (3) a számviteli rendszerek nem megfelelő alkalmazkodása az új digitális pénzügyi eszközökhöz. A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a digitális technológiák bevezetése és a számviteli folyamatok automatizálása hozzájárul a pénzáramlás hatékonyabb kezeléséhez. Kiemelésre kerül a jogszabályi keretek fejlesztésének, a számviteli standardok digitális gazdasághoz való igazításának és az automatizált elszámolási rendszerek bevezetésének szükségessége. Javaslatok kerültek kidolgozásra a



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



készpénz nélküli műveletek számvitelének hatékonyságának növelésére, ami hozzájárul a pénzügyi kimutatások átláthatóságához és megbízhatóságához.

Kulcsszavak: készpénz nélküli elszámolások, számvitel, pénzügyi kimutatások, készpénz, elektronikus fizetések, fizetési rendszerek, digitális technológiák.

Анотація. Сучасний розвиток цифрових технологій та глобалізаційні процеси зумовлюють активне зростання частки безготівкових розрахунків у господарській діяльності підприємств. Використання електронних платежів, банківських переказів та платіжних систем значно спрощує фінансові операції, підвищує їхню прозорість і сприяє оптимізації облікових процесів. Проте поряд із перевагами безготівкові розрахунки створюють і нові виклики, зокрема пов'язані з фінансовою безпекою, обліковими ризиками та регулюванням таких операцій. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій безготівкових розрахунків, виявлення ключових проблем їх обліку та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності їх відображення у фінансовій звітності підприємств. Деталізовані наукові та законодавчі підходи до визначення поняття «безготівкові розрахунки». Визначені особливості організації безготівкових грошових коштів в Україні. Визначено формати електронного документування та облік розрахункових операцій під час дистанційного банківського обслуговування. Проаналізовано статистичні дані Національного банку України за 2019-2024 роки щодо операцій з готівкою і безготівковими розрахунками. Результати дослідження дозволили встановити, що ключовими викликами обліку безготівкових розрахунків є: (1) розбіжності у нормативно-правовому регулюванні різних форм безготівкових платежів; (2) ризики, пов'язані з кіберзагрозами та шахрайством; (3) недостатня адаптація облікових систем до нових цифрових фінансових інструментів. Отримані результати показали, що впровадження цифрових технологій та автоматизація бухгалтерського обліку сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими потоками підприємств. Наголошено на необхідності удосконалення законодавчої бази, зокрема адаптації облікових стандартів до сучасних реалій цифрової економіки та активного впровадження автоматизованих систем обліку. Запропоновано конкретні заходи щодо підвищення ефективності обліку безготівкових операцій, що сприятиме прозорості та надійності фінансової звітності підприємств.

Ключові слова: безготівкові розрахунки, бухгалтерський облік, фінансова звітність, готівка, електронні платежі, платіжні системи, цифрові технології.

JEL Classification: M41

Abstract. The modern development of digital technologies and globalization processes are driving the rapid growth of cashless transactions in business activities. The use of electronic payments, bank transfers, and payment systems significantly simplifies financial transactions, enhances their transparency, and contributes to the optimization of accounting processes. However, alongside the advantages, cashless transactions also pose new challenges, particularly in terms of financial security, accounting risks, and regulatory compliance. The purpose of this study is to analyze current trends in cashless transactions, identify key accounting challenges, and develop recommendations for improving their representation in corporate financial reporting. Scientific and legislative approaches to defining the concept of "cashless transactions" are examined in detail. The specific features of cashless fund management in Ukraine are outlined. Formats of electronic documentation and accounting for settlement operations in remote banking services are identified. Statistical data from the National Bank of Ukraine for the years 2019–2024 on cash and cashless transactions have been analyzed. The trend indicates that the Ukrainian financial system is increasingly shifting towards digital payment solutions, reducing the use of cash and encouraging the spread of modern financial technologies. The study results indicate that the key challenges in accounting for cashless transactions include: (1) discrepancies in the regulatory framework governing various forms of cashless payments; (2) risks associated with cyber threats and fraud; (3) insufficient adaptation of accounting systems to new digital financial instruments. The findings show that the implementation of digital technologies and the automation of accounting

processes contribute to the more efficient management of corporate financial flows. The need for improving the legislative framework, adapting accounting standards to the realities of the digital economy, and actively implementing automated accounting systems is emphasized. Specific measures are proposed to enhance the efficiency of accounting for cashless operations, which will promote the transparency and reliability of financial reporting in enterprises.

Keywords: cashless transactions, accounting, financial reporting, cash, electronic payments, payment systems, digital technologies.

A probléma általános megfogalmazása. Modern digitalizált gazdaságban és a pénzügyi technológiák fejlődésében a készpénz nélküli elszámolások központi szerepet játszanak a vállalkozások üzleti tevékenységének rendszerében. Segítenek javítani a pénzforgalom hatékonyságát, minimalizálják a készpénzforgalomhoz kapcsolódó költségeket, és biztosítják a számvitel átláthatóságát. A készpénz nélküli elszámolások arányának növekedését az elektronikus fizetési rendszerek aktív bevezetése, a banki szolgáltatások fejlődése és a szabályozási keretek javulása hajtja. A készpénz nélküli elszámolások előnyei mellett számos kihívást is jelentenek a számvitel számára, beleértve az ilyen tranzakciók helyes dokumentálását, kimutatását és a pénzügyi kimutatásokban való jelentését. A készpénz nélküli elszámolások jogi szabályozása, a pénzügyi kockázatok azonosítása, az adatvédelem és a vállalkozások alkalmazkodása a digitális fizetések területén bekövetkező gyors változásokhoz továbbra is fontos kérdések maradnak. A készpénz nélküli elszámolások számviteli rendszerben való vizsgálatának relevanciája annak köszönhető, hogy hatékony módszereket kell kidolgozni a számvitelükre, javítani kell a szabályozási támogatást és automatizált számviteli rendszereket kell bevezetni.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A készpénz nélküli elszámolások szervezésének és végrehajtásának elméleti rendelkezéseit Matvieiev V., Haidarzhyska O., Zadorozhna A. [17], valamint Nazarova I. [7] vizsgálták, a jogi vonatkozásait pedig Schwager O. és Soldatkina D. [27] tanulmányozták. A készpénz nélküli elszámolások megjelenéséről és elektronikus formába való átalakulásukról Arkhireiska N., Kuchkova O. [1] munkái szólnak. A készpénz nélküli elszámolások digitalizációjának és számviteli támogatásának kérdéseit Sotchenko Je. [23], Dubyna M., Zhavoronok A., Fedyshyn M. [3], Tyvonchuk O., Khusnullin I. [11], Kulish A. [15], és mások munkái tárgyalják. Ugyanakkor mind a tudományos munkákban, mind a szabályozási dokumentumokban hiányzik a következetesség és az egyértelműség a készpénz nélküli elszámolások értelmezésében, ami nagyban megnehezíti a számviteli és információs rendszerekben való dokumentálás és megjelenítés folyamatát.

A cikk céljának (a kutatás célja és feladatai) megfogalmazása. A cikk célja a készpénz nélküli elszámolások jelenlegi tendenciáinak elemzése, a számvitelükkel kapcsolatos legfontosabb problémák azonosítása és ajánlások kidolgozása a vállalkozások pénzügyi kimutatásaiban való megjelenítésük hatékonyságának javítására.

A tanulmány fő anyagának bemutatása. Napjaink gazdasági helyzetében a készpénz nélküli elszámolás a pénzügyi tranzakciók lebonyolításának legelterjedtebb

módszere. A gazdasági fejlődést világszerte a készpénzes elszámolások felhasználási körének csökkenése jellemzi, ami utat engedett az új fizetési eszközök és modern fizetési technológiák térhódításához. A készpénz nélküli elszámolások elterjedése az üzleti életben is egyre nagyobb teret hódít, mivel lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy csökkentsék a cash-flow-hoz kapcsolódó kockázati tényezőket, valamint gyorsan és minimális időráfordítással hajtsák végre elszámolásaikat.

A készpénz nélküli elszámolások fejlődésének és tendenciái terjedésének, valamint dokumentációjuk sajátosságainak azonosítása érdekében először meg kell határozni a fogalmi keretet, különösen a „készpénz nélküli elszámolások” fogalmát. A készpénz nélküli elszámolások értelmezése nem egyértelmű.

A tudósok számos módon vélekednek a készpénz nélküli elszámolások meghatározásával kapcsolatban, amelyet az 1. táblázat foglal magába.

1.táblázat

A készpénz nélküli elszámolások értelmezése a közgazdaságtani szakirodalomban

Szerző (k)	Meghatározás	Forrás
Fedyshyn M., Vovk M.	A készpénz nélküli elszámolás olyan pénzáttalás, amelyet elektronikus fizetési eszköz használatával kezdeményeznek a kedvezményezett számlájára történő jóváírás céljából.	[4]
Bunda O.	A készpénz nélküli elszámolás – a fizetési eszközök és módszerek összessége, amely készpénz használata nélkül valósítható meg.	[12]
Tabachuk H., Sarakhman O., Brechko T.	A készpénz nélküli elszámolás a pénzforgalom azon része, amely bankszámlákon keresztül zajlik, nem pedig készpénz formájában, és ezt készpénzmentes pénzforgalomnak nevezik. A kutatók rámutatnak, hogy a fizető és a kedvezményezett folyószámlákat használnak, és a tranzakció lebonyolítható akár egy bankon belül, akár különböző pénzintézetek között.	[24]
Dovhan L., Duksenko O.	A készpénz nélküli elszámolás olyan pénzügyi tranzakciókat jelent, amelyek banki számlákon történő könyveléssel valósulnak meg, és magukban foglalják a pénzeszközök levonását a fizető számlájáról, majd azok áttalását a kedvezményezett számlájára.	[14]
Tochmański A.	A készpénz nélküli elszámolás a fizetési rendszer azon részét képezik, amely kizárólag teljesen készpénzmentes elszámolásokat foglal magában, ahol a készpénz a tranzakciós ciklus egyetlen szakaszában sem kerül felhasználásra.	[10]
Damen A.	A készpénz nélküli elszámolások bármilyen pénzügyi tranzakciót jelentenek, amely készpénz fizikai cseréje nélkül történik, hanem hitel- és betéti kártyákkal, banki áttalásokkal, kriptovalutával stb.	[2]
Vovchak O., Rushchyshyn N., Andreiki T.	A készpénz nélküli elszámolások olyan tranzakciók, amelyek készpénz használata nélkül, vagyis a készpénzforgalmon kívül zajlanak.	[13]
Sadovska I., Bozhydarnik T., Nahirska K.	A készpénz nélküli elszámolás alatt a pénzösszeg áttalását értjük a fizető fél számlájáról a kedvezményezett számlájára. A pénzügyi közvetítő ezekben az elszámolásokban a bank, amely szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek, vállalkozásoknak, vállalkozóknak és magánszemélyeknek.	[22]

Szerző (k)	Meghatározás	Forrás
Lebedyk H., Maksiutenko N., Yatsenko V.	A pénzösszeg átutalása a fizetők számláiról a kedvezményezettek számláira, valamint a bankok által a vállalatok és magánszemélyek megbízásából készpénzben a bank pénztárába befizetett összegek átutalása a kedvezményezettek számláira.	[16]
Matvieiev V., Haidarzhyska O., Zadorozhna A.	A készpénz nélküli elszámolások a pénzösszeg átutalását jelentik a fizetők számláiról a kedvezményezettek számláira, valamint a bankok által a vállalatok és magánszemélyek megbízásából készpénzben a bank pénztárába befizetett összegek átutalása a kedvezményezettek számláira.	[17]
Omay T., Emirmahmutoglu F., Denaux Z. S.	A készpénz nélküli elszámolások – olyan fizetési funkciók, amelyek lehetővé teszik az áruk és szolgáltatások ellenértékének kiegyenlítését anélkül, hogy ténylegesen fizikai értékhordozókat, vagyis készpénzt használnának.	[9]
Shamrin R.	A készpénz nélküli elszámolások – az adott érték kiegyenlítésének formái, módszerei és eszközei, amelyek fizetési kártyák vagy más készpénzmentes fizetési alternatívák alkalmazásával valósulnak meg.	[26]

Forrás: saját szerkesztés

A 2001. április 05-i 2346-III. számú „A fizetési rendszerekről és pénzáttutalásokról Ukrajnában” szóló ukrán törvény 2021. augusztus 01-ig szólt, valamint addig határozta az ukrán fizetési és elszámolási rendszerek működésének alapelveit, szabályozta az Ukrajnában belüli pénzáttutalási eljárást, azonban nem határozta meg a „készpénz nélküli elszámolások” fogalmát [21].

A 2021. június 30-i 1591-IX számú „A fizetési szolgáltatásokról” szóló ukrán törvény a következőképpen határozza meg a készpénzmentes elszámolást: „A fizetők számlájáról a kedvezményezettek számlájára történő pénzáttutalás, valamint a fizetési szolgáltatók által a fizetők által készpénzben befizetett összegek átutalása a kedvezményezettek számlájára” [20].

Ugyanez vonatkozik Ukrajna Polgári Törvénykönyvére is, amelynek 1087. cikke csak a készpénzes és a készpénz nélküli elszámolási formákat említi, valamint megjegyzi, hogy az elszámolások „... készpénz nélküli formában, elszámolási dokumentumok segítségével, elektronikus vagy papíralapú formátumban történnek.” Ugyanakkor a Polgári Törvénykönyv 1088. cikkének hatályos szövege kimondja, hogy „... a készpénz nélküli elszámolások bankokon, egyéb pénzügyi intézményeken keresztül történnek, amelyekben a megfelelő számlák nyitva vannak, kivéve, ha a törvény másként rendelkezik, vagy ha a készpénz nélküli elszámolás típusa más szabályokat határoz meg” [25].

Jelenleg Ukrajnában nincs egységes és összehangolt jogszabály, amely egyértelműen meghatározná a készpénz nélküli elszámolások lényegét.

Érdemes megjegyezni, hogy az ukrán pénzügyi piacon aktívan működik számos nem banki intézmény – fizetési és pénzügyi szolgáltatások üzemeltetői. A legnagyobbak közé tartozik az EasyPay, LiqPay, WebMoney, PayPal, IPay.ua, Privat24, Monobank, Fondy, Portmone, WayForPay, Payoneer, Revolut, Stripe stb. Ezek a szolgáltatások széles körű pénzügyi megoldásokat kínálnak, az online fizetésektől és átutalásoktól

kezdve a mobil pénztárcákon és üzleti bankkártya-elfogadási rendszereken (POS terminálok) keresztül. Közvetítőként működnek a készpénz nélküli elszámolások során. Népszerűségük növekszik a kényelem, a tranzakciók gyorsasága és a felhasználók számára való hozzáférhetőség miatt. Lehetővé teszik a pénzáttutalásokat a felhasználók között a bankszámlákon és bankkártyákhoz kapcsolt fizetési rendszereken keresztül, ezáltal leegyszerűsítve a pénzügyi műveleteket és elérhetőbbé téve azokat a fogyasztók számára. Ugyanakkor az ilyen szolgáltatások jogi szabályozása továbbra is hiányos. Ez bizonyos kockázatokat teremthet mind a felhasználók, mind a pénzügyi rendszer egésze számára. Ezért szükséges a szabályozási keret további fejlesztése annak érdekében, hogy egységes megközelítést biztosítsanak a készpénz nélküli elszámolások szabályozására, valamint elősegítsék a pénzügyi technológiák fejlődését Ukrajnában.

Ezek az eltérések jelentősen megnehezítik mind a fizetési szolgáltatók, mind a készpénz nélküli kifizetések kedvezményezettjeinek munkáját. Mivel nincs egyértelmű és egységes meghatározás a készpénz nélküli elszámolásokra, előfordulnak olyan helyzetek, amikor még azokban a tranzakciókban is, amelyekben egyáltalán nem vett részt készpénz, azokat készpénzes műveletként kezelik. Ez annak köszönhető, hogy a „hivatalos” készpénz nélküli elszámolási meghatározás szerint ezek kizárólag bankokon keresztül történnek.

Tekintettel arra, hogy a készpénz nélküli elszámolások számviteli és információs rendszerben történő elismerésére, nyilvántartására, dokumentálására és megjelenítésére vonatkozó eljárás közvetlenül függ azok pontos megértésétől és értelmezésétől, fontos a fogalom pontosabb meghatározását megfogalmazni.

Véleményünk szerint a készpénz nélküli elszámolás azt a folyamatot jelenti, amelynek során a fizetési szolgáltatók átutalják a pénzeszközöket a fizetők számláiról a kedvezményezettek számláira. Ide tartozik továbbá a készpénzben befizetett összegek átutalása is a kedvezményezettek számláira az illetékes pénzügyi intézményeken keresztül. Az ilyen műveletek elszámolási dokumentumok alapján történnek, amelyek lehetnek papíralapúak vagy elektronikus formátumúak is.

Fontos megjegyezni, hogy a készpénz nélküli elszámolások a pénzügyi rendszer kulcsfontosságú elemét képezik, mivel hozzájárulnak a fizetések gyorsaságának és biztonságának növeléséhez, a készpénzforgalommal kapcsolatos költségek minimalizálásához, valamint a pénzügyi tranzakciók átláthatóságának fokozásához. A digitális technológiák bevezetése a készpénz nélküli fizetések területén lehetővé teszi ezek jelentős mértékű automatizálását, csökkenti a hibák és a csalások kockázatát, valamint optimalizálja a vállalatok számviteli és pénzügyi osztályainak működését.

Az Ukrajnában működő készpénz nélküli pénzforgalom sajátossága egy speciális elszámolási forma alkalmazása, amely közvetlenül a fizetési tranzakció végrehajtására szolgál, nevezetesen:

- készpénz nélküli elszámolásoknak három résztvevője van: a fizető fél, a kedvezményezett és a bank, ahol az elszámolás a fizető fél és a kedvezményezett számláin történő bejegyzés formájában történik;
- a készpénz nélküli elszámolások résztvevői hitelkapcsolatban állnak a bankkal;
- az elszámolásban részt vevő azonos résztvevőhöz tartozó pénzeszközök átutalása a számláikon történő könyvelés útján történik, ami a pénzeszközökkel

végrehajtott hitelműveletet eredményez, így a készpénzforgalmat hitelművelet váltja fel [5].

A készpénzes és készpénz nélküli forgalom mindig összekapcsolódik, ami az egyik formából a másikba való átmenetnek köszönhető. Például a vállalkozás bevétele először készpénz formájában érkezik a pénztárba, majd a banki intézménybe kerül befizetésre, ahol jóváírják a folyószámlán vagy egyéb számlán, amelyről később a vállalat kifizetéseket teljesít. Hasonlóképpen a készpénz visszakerül a vállalkozás pénztárába a munkabérek, előlegek vagy egyéb kifizetések céljából.

A készpénz nélküli elszámolásokhoz akkreditív, inkasszó, váltó fizetési formák használhatók, valamint a kifizetések csekken, bankkártyával teljesíthetők, a banki ügyfelek pedig fizetési eszközöket (fizetési megbízás, fizetési kérelem, akkreditív) választhatnak. A fizetési mód a szerződéskötéskor kerül meghatározásra.

A vállalkozás pénzügyi helyzete nagymértékben függ a készpénz nélküli fizetési formák hatékony alkalmazásától, amely magában foglalja a vállalkozásban végrehajtott elszámolások értékelését és a megfelelő intézkedések kidolgozását. A készpénz nélküli elszámolás helyes megszervezése ugyanis elengedhetetlen feltétele a vállalkozás pénzforgalmának zavartalan biztosításának, pénzügyi és gazdasági önállóságának megerősítésének, valamint a termelés hatékonyságának növelésének.

Az utóbbi időben egyre szélesebb körben terjednek el olyan elszámolási formák, mint a bankkártyás fizetések és az elektronikus átutalások. Mindkét forma jelentősen leegyszerűsíti a fizetési tranzakciók lebonyolításának rendszerét. Hiszen a pénzátutalás végrehajtásához nincs szükség arra, hogy a vállalkozás meghatalmazott képviselője személyesen megjelenjen a bankban, ami időt takarít meg a banki ügyintézés során. A készpénz nélküli elszámolás fő előnye a számviteli műveletek jelentős felgyorsítása.

Mivel a készpénz nélküli elszámolások tartalma a fizetési dokumentumokban tükröződik, az ilyen elszámolások lehetővé teszik a szerződéses kötelezettségek teljesítésének átfogó ellenőrzését mind a fizetők, mind a pénzüsszegek kedvezményezettjei, sőt esetenként az ellenőrző és bűnüldöző hatóságok részéről is. A készpénz nélküli pénzeszközök a Mérlegben a forgóeszközök között a „Pénzeszközök és pénzeszköz-egyenértékesek” tételben kerülnek kimutatásra.

A készpénz nélküli elszámolások jelentik azt a kapcsolatot, amely összeköti az egyes gazdasági szereplőket a piaci környezettel és az államháztartással, valamint lehetővé teszi számukra, hogy részt vegyenek a termelési, elosztási és fogyasztási folyamatokban.

A készpénz nélküli elszámolások a következő előnyökkel rendelkeznek a készpénzes tranzakciókkal szemben:

- a pénzforgalom lebonyolításának költségeinek csökkentése;
- a pénz előállítási költségeinek mérséklése;
- fokozott védelem a rablás és a pénzhamisítás ellen;
- a gazdaság árnyékszektorának visszaszorítása;
- a jövedelmek és kiadások alakulásának nagyobb átláthatósága a vállalatok, az üzleti szféra, az államháztartás és a háztartások számára;
- a bankok működési költségeinek csökkentése, jutalékbevételeik és likviditásuk növekedése;

- hozzáférés további lehetőségekhez és szolgáltatásokhoz;
- a tranzakciók gyorsasága;
- fizetési lehetőség bármilyen pénznemben és bármely országban;
- egyszerűbb és kényelmesebb használat.

A készpénz nélküli gazdaság előnyei közé tartozik továbbá a fokozott védelem a pénzhamisítás és a rablások ellen, valamint a gazdasági szereplők bevételeinek és kiadásainak nagyobb átláthatósága. Ez hozzájárul a gazdaság árnyékszektorának csökkentéséhez, valamint az adófizetés elkerülésének és a pénzmosás lehetőségeinek csökkentéséhez [6]. Véleményünk szerint egy másik kritikusan fontos érv a kiberkockázatok - hackertámadások, kiberkémkedés stb. – növekedése [8]. Ez a probléma ma különösen aktuális Ukrajna számára a hadiállapot összefüggésében. Például a kormány számítógépes vészhelyzeti reagáló csoportja, a CERT-UA szerint 2023-ban 2543 kibertámadást indítottak Ukrajna ellen, ami 16%-kal több, mint 2022-ben. 2023 decemberében például a Kyivstar mobilszolgáltató digitális infrastruktúrája elleni hackertámadás komoly fennakadást okozott a kommunikációs rendszerben és a terminálok működésében [18].

Jelenleg az elektronikus dokumentáció és a számviteli nyilvántartás a nem személyes jelenléttel történő banki szolgáltatások terén dominál, és az alábbi formátumokban valósul meg:

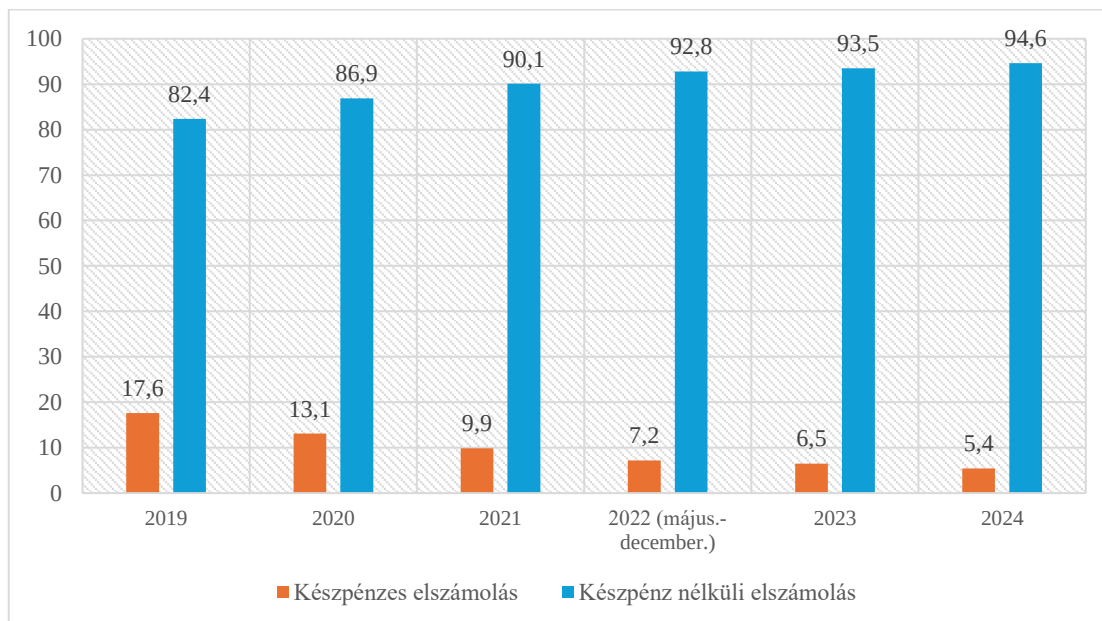
- a banki műveletek nyilvántartása és ellenőrzése ügyfélbanki, internetbanki és mobilbanki rendszerek segítségével;
- a partnerekkel történő elszámolási műveletek lebonyolítása és nyilvántartása árukereskedelmi, mobil- és internetes elfogadói (acquiring) rendszereken keresztül;
- az elektronikus és kriptovaluta-alapú fizetési rendszerek alkalmazása az elszámolásokhoz és azok számviteli támogatása.

Az ilyen számviteli-információs rendszerek megvalósításához a készpénz nélküli elszámolás során az alábbi eszközöket használják:

- Ügyfélbanki rendszer (client-banking): speciális szoftver segítségével valósul meg, amely a felhasználó személyi számítógépére van telepítve, és közvetlen kapcsolatot biztosít a bankkal;
- Internetbanki rendszer: lehetővé teszi a fizetések végrehajtását és a pénzeszközök ellenőrzését bármely webböngészőn keresztül elérhető személyes banki fiókon keresztül;
- Mobilbanki rendszer: hordozható mobileszközök segítségével biztosítja a pénzügyi tranzakciók lebonyolítását és kezelését.

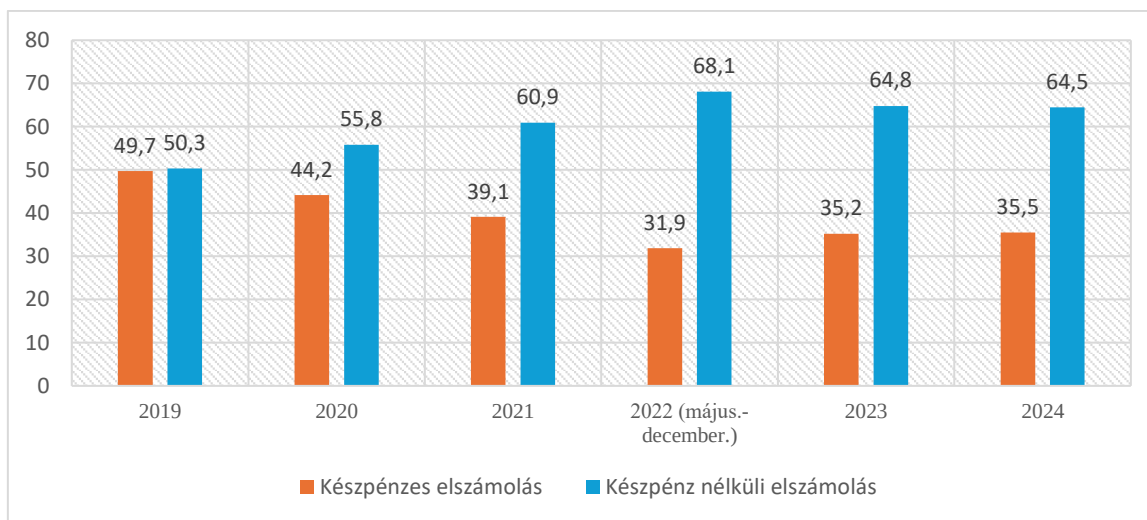
A készpénzes és készpénz nélküli tranzakciók 2019–2024 közötti statisztikai adatainak elemzése, amelyet az Ukrán Nemzeti Bank végez a fizetési infrastruktúra felügyeleti funkciójának ellátása keretében, azt mutatja, hogy a fizetési kártyákkal végzett készpénz nélküli elszámolás aránya az összes kártyás tranzakció összegének 64,5%-át tette ki az elmúlt évben. A készpénz nélküli elszámolás aránya a tranzakciók számát tekintve pedig 94,6%-ra emelkedett. Ez a tendencia azt jelzi, hogy az ukrán pénzügyi rendszer egyre inkább a digitális fizetési megoldások felé tolódik el, csökkentve a készpénzhasználatot és ösztönözve a modern pénzügyi technológiák elterjedését. A készpénz nélküli tranzakciók növekvő aránya hozzájárul a pénzügyi

szolgáltatások elérhetőségének javításához, a tranzakciók gyorsaságának és biztonságának növeléséhez, valamint a gazdaság árnyékszektorának visszaszorításához.



1. ábra. A készpénz nélküli tranzakciók részesedésének dinamikája volumen szerint (2019-2024), %

Forrás: saját szerkesztés [19] alapján



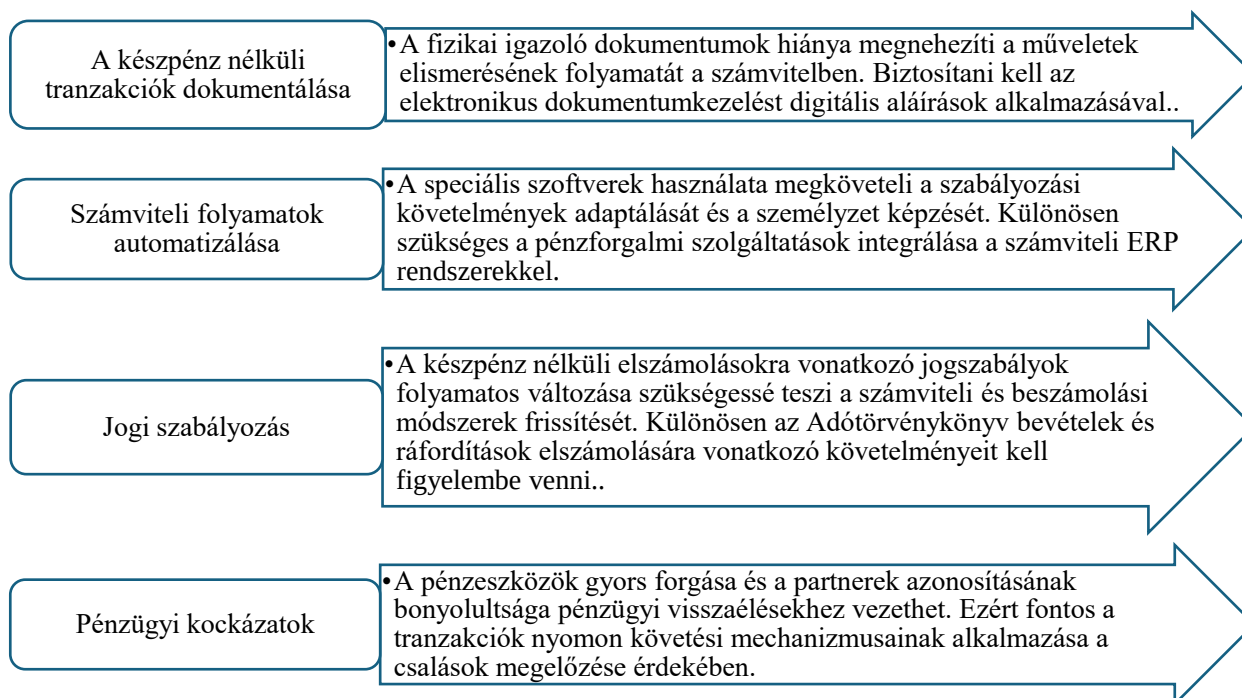
2. ábra. A készpénz nélküli tranzakciók arányának dinamikája összegenként (2019-2024), %

Forrás: saját szerkesztés [19] alapján

2024-ben az ukránok továbbra is előnyben részesítették a készpénz nélküli fizetéseket bankkártyákkal. Ez a kedvező tendencia azt mutatja, hogy Ukrajna fizetési infrastruktúrája képes biztosítani a készpénz nélküli kártyás tranzakciók zavartalan és

stabil lebonyolítását, ami viszont hozzájárul az ukránok magas szintű bizalmához a készpénzmentes elszámolás iránt. Ezenkívül a gazdasági szereplők többsége elhagyta a készpénzes fizetéseket, és helyettük az elfogadói (acquiring) rendszert vezette be. Az ilyen tranzakciókat elektronikus fizetési eszközök (például bankkártyák) segítségével hajtják végre elektronikus és kriptovaluta-alapú fizetési rendszereken keresztül.

Bár a készpénz nélküli tranzakciók jelentős előnyökkel járnak, egyben bizonyos kihívásokat is teremtenek a számviteli elszámolás számára (3. ábra).



3. ábra. A készpénz nélküli elszámolás számviteli kihívásai.

Forrás: saját kidolgozás

Úgy véljük, hogy a készpénz nélküli elszámolás számvitelének során a következő elveket kell követni:

1. Az ügyletek elismerése. A készpénz nélküli elszámolásokat a számvitelben az eredményszemléletű elszámolás alapján kell elszámolni. A kimutatásuk alapját a bankszámlakivonatok, az elektronikus számlák, a szerződések és az elvégzett munkáról szóló akták képezik.

2. Követelések és kötelezettségek elszámolása. Halasztott kifizetések esetén követeléseket (36. „Elszámolások vevőkkel és ügyfelekkel” számlán) és kötelezettségeket (63. „Elszámolások szállítókkal és alvállalkozókkal” számlán) kell vezetni.

3. Adóelszámolás. A készpénz nélküli tranzakcióknak adóvonzata van, beleértve a ÁFÁ-t is (64. „Adókkal és kifizetésekkel kapcsolatos elszámolások” számla). Fontos az adókötelezettségek és adójóváírások helyes megjelenítése.

4. A jutalékköltségek elszámolása. A készpénz ügyletek banki jutalékai a vállalkozás ráfordításaként kerülnek elszámolásra (92. „Adminisztratív költségek” számla vagy 93. „Értékesítési költségek” számla, az ügylet jellegétől függően).

5. Megjelenítés a pénzügyi kimutatásokban. A készpénz nélküli tranzakciókat helyesen kell megjeleníteni a mérlegben (a 3. „Pénzeszközök, elszámolások és egyéb eszközök” osztályba tartozó számlák), az eredménykimutatásban és a cash flow kimutatásban.

Különösen a készpénz nélküli elszámolások számvitelének hatékonyságának javítása érdekében célszerű a következő szempontokra összpontosítani:

✓ egységes számviteli standardok kidolgozása: egységes módszereket kell bevezetni a készpénz nélküli elszámolások pénzügyi kimutatásokban való megjelenítésére

✓ integráció az automatizált számviteli rendszerek felé: az ERP-rendszerek használata segít egyszerűsíteni a pénzügyi folyamatok kezelését és biztosítani a műveletek operatív ellenőrzését.

✓ a pénzügyi biztonság javítása: a modern adatvédelmi mechanizmusok, például a kriptográfiai módszerek és a többszintű hitelesítés bevezetése segít csökkenteni a csalási kockázatokat.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A készpénz nélküli elszámolások a vállalkozások pénzügyi tevékenységének kulcsfontosságú elemévé váltak, mivel gyorsaságot, kényelmet és átláthatóságot biztosítanak a tranzakciók számára. Aktív megvalósításuk hozzájárul a hatékonyabb pénzforgalom-irányításhoz, ugyanakkor új kihívások elé állítja a számvitelt. Különösen szükség van a számviteli módszertan és a szabályozási keretek javítására, valamint modern digitális megoldások bevezetésére. A készpénz nélküli elszámolások számvitelének hatékonyságának javítása érdekében célszerű a következő szempontokra összpontosítani: a készpénz nélküli elszámolások pénzügyi kimutatásokban való megjelenítésére szolgáló egységes módszerek bevezetése segít a pénzügyi adatok megbízhatóságának és összehasonlíthatóságának növelésében; az ERP-rendszerek használata optimalizálja a pénzügyi folyamatok kezelését, csökkenti a hibák számát és növeli a készpénz nélküli elszámolások ellenőrzésének hatékonyságát; a modern adatvédelmi mechanizmusok, például a kriptográfiai titkosítási módszerek és a többszintű hitelesítés bevezetése segít minimalizálni a csalás és a pénzügyi és pénzügyi adatokhoz való jogosulatlan hozzáférés kockázatát. A javasolt fejlesztési területek segítenek csökkenteni a készpénz nélküli elszámolások kapcsolatos kockázatokat, biztosítják azok megfelelő megjelenítését a pénzügyi kimutatásokban, és elősegítik a vállalkozások hatékony működését a digitális gazdaságban. A további kutatások célja az új technológiáknak a készpénz nélküli tranzakciók elszámolására gyakorolt hatásának felmérése és a számviteli gyakorlat nemzetközi szabványokhoz való igazítása.

Felhasznált források listája



1. Arkhireiska N., Kuchkova O. Current trends of the payment market of Ukraine - cashless settlements and e-wallets. *Efektivna ekonomika*. 2021. Vol. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8969> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.79
2. Damen A. Cashless Payments: Pros, Cons, How to Accept Them, & 8 Types. 2023. URL: <https://monei.com> (letöltés időpontja: 2025.02.23)
3. Dubyna M., Zhavoronok A., Fedyshyn M. Directions for Increasing the Development of Cryptocurrency in Ukraine. *Modern Economics*. 2019. Vol. 17. P. 80-85. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-13).
4. Fedyshyn M., Vovk M. Digitalization of cashless payments in a COVID-19 pandemic. *Economy and Society*. 2021. Vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-66>
5. Kostyunik O., Poberezhna V. Basic problems of organization of non-cash funds in Ukraine. *Agrosvit*. 2016. Vol. 9. P. 51–55.
6. Menaka B. Electronic payment in cashless economy: Problem and prospect. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2019. Vol 8, issue 12. P. 2688-2690. URL: https://www.researchgate.net/publication/350811120_Electronic_Payment_In_Cashless_Economy_Problem_And_Prospect (letöltés időpontja: 2025.02.20)
7. Nazarova I. Definition, accounting and information support of electronic settlements. *Herald of Economics*. 2022. Vol. 3. 123-136 pp. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.123>
8. Oleshko A. Innovative trends of cashless economy development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2018. Vol. 10. P. 22–25.
9. Omay T., Emirmahmutoglu F., Denaux Z. S. Nonlinear error correction based cointegration test in panel data. *Economics Letters*. 2017. Vol. 157. P. 1-4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.05.017>
10. Tochmański A. Miejsce obrotu bezgotówkowego w systemie płatniczym. *Obrót bezgotówkowy w Polsce*. Redakcja: Żukowska H., Żukowski M. Wydawnictwo KUL Lublin. 2013. P. 13-34.
11. Tyvonchuk O., Khusnullin I. Digitalization of cashless payments in the conditions of war in Ukraine. *Economy and Society*. 2024. Vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155>
12. Бунда О. М. Аудит безготівкових розрахунків підприємств у сфері спорту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 22. С. 94-101.
13. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: підруч. Київ : Знання, 2008. 564 с.
14. Довгань Л. П., Дуксенко О. П. Фінанси підприємств: Методичні вказівки та завдання для самост.вивч.дисципліни. Київ: МАУП, 2006. 192с.
15. Куліш А.Ю. Стан та аналіз безготівкових розрахунків в Україні та особливості їх обліку на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки*. 2016. № 2. С. 116–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_2_26 (letöltés időpontja: 2025.02.22)
16. Лебедик Г. В., Максютенко Н.О., Яценко В.В. Стан та перспективи організації безготівкових розрахунків в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 22. С. 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_22_38 (letöltés időpontja: 2025.02.21)
17. Матвеев В.В., Гайдаржийська О.М., Задорожна А.В. Дослідження теоретичних аспектів організації та здійснення безготівкових розрахунків. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 863–866.
18. Названа кількість кібератак в Україні за минулий рік. Слово і діло. 31 січня 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/01/31/novyna/suspilstvo/nazvana-killist-kiberatak-ukrayini-mupulyj-rik> (letöltés időpontja: 2025.02.20)
19. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
20. Про платіжні послуги Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#n2> (letöltés időpontja: 2025.02.10)
21. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 05.04.2001 № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text> (letöltés időpontja: 2025.02.11)
22. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 688 с.



23. Сотченко Є.В. Діджиталізація міжнародних розрахунків в умовах кризових явищ світової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. No 59–1. С. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-9>
24. Табачук Г. П. Фінансовий облік у банках: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 424 с.
25. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (letöltés időpontja: 2025.02.11)
26. Шамрін Р. В. Оцінювання ефективності системи безготівкових карткових розрахунків із застосуванням нейромережевої моделі попиту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 2. С. 14–17.
27. Швагер О. А., Солдаткіна Д. О. Актуальні питання правового регулювання безготівкових розрахунків в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. No 57. С. 174 –181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jousepr_2018_57_24 (letöltés időpontja: 2025.02.10)

References

1. Arkhireiska, N., Kuchkova, O. (2021). Current trends of the payment market of Ukraine - cashless settlements and e-wallets. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8969> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.79 [in Ukrainian]
2. Damen, A. (2023). Cashless Payments: Pros, Cons, How to Accept Them, & 8 Types. URL: <https://monei.com>
3. Dubyna, M., Zhavoronok, A., Fedyshyn, M. (2019). Directions for Increasing the Development of Cryptocurrency in Ukraine. *Modern Economics*, vol. 17, 80-85. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-13). [in Ukrainian]
4. Fedyshyn, M., Vovk, M. (2021). Digitalization of cashless payments in a COVID-19 pandemic. *Economy and Society*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-66> [in Ukrainian]
5. Kostyunik, O., Poberezhna, (2016). V. Basic problems of organization of non-cash funds in Ukraine. *Agrosvit*, vol. 9, 51–55. [in Ukrainian]
6. Menaka, B. (2019). Electronic payment in cashless economy: Problem and prospect. *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol 8, issue 12, 2688-2690. URL: https://www.researchgate.net/publication/350811120_Electronic_Payment_In_Cashless_Economy_Problem_And_Prospect
7. Nazarova, I. (2022). Definition, accounting and information support of electronic settlements. *Herald of Economics*, vol. 3, 123-136. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.123> [in Ukrainian]
8. Oleshko, A. (2018). Innovative trends of cashless economy development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, 22–25. [in Ukrainian]
9. Omay, T., Emirmahmutoglu, F., Denaux, Z. S. (2017). Nonlinear error correction based cointegration test in panel data. *Economics Letters*, vol. 157, 1-4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.05.017>
10. Tochmański, A. (2013). Miejsce obrotu bezgotówkowego w systemie płatniczym [The place of non-cash transactions in the payment system]. *Obrót bezgotówkowy w Polsce. Redakcja: Żukowska H., Żukowski M.* Wydawnictwo KUL Lublin, 13-34. [in Polish]
11. Tyvonchuk, O., Khusnullin, I. (2024). Digitalization of cashless payments in the conditions of war in Ukraine. *Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155> [in Ukrainian]
12. Bunda, O. M. (2020). Audit bezgotivkovykh rozrakhunkiv pidpriemstv u sferi sportu [Audit of non-cash payments of enterprises in the field of sports]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku - Problems of innovative and investment development*, № 22, 94-101. [in Ukrainian]
13. Vovchak, O. D. (2008). Kredyt i bankivska sprava: pidruch. Kyiv : Znannia [in Ukrainian]



14. Dovhan, L. P., Duksenko, O. P. (2006). Finansy pidpriemstv: Metodychni vkazivky ta zavdannia dlia samost.vyvch.dytsypliny. Kyiv: MAUP [in Ukrainian]
15. Kulish, A.Iu. (2016). Stan ta analiz bezghotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini ta osoblyvosti yikh obliku na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [The state and analysis of non-cash payments in Ukraine and the features of their accounting at domestic enterprises]. *Ekonomichni nauky - Economic sciences*, № 2, 116–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_2_26 [in Ukrainian]
16. Lebedyk H. V., Maksutenko N.O., Yatsenko V.V. (2016). Stan ta perspektyvy orhanizatsii bezghotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini [The state and prospects of the organization of non-cash payments in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment- Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, issue 22, 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_22_38 [in Ukrainian]
17. Matvieiev, V.V., Haidarzhyska, O.M., Zadorozhna, A.V. (2018). Doslidzhennia teoretychnykh aspektiv orhanizatsii ta zdiisnennia bezghotivkovykh rozrakhunkiv [Research on theoretical aspects of the organization and implementation of non-cash payments]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, issue 15, 863–866. [in Ukrainian]
18. Nazvana kilnist kiberatak v Ukraini za mynulyy rik. Slovo i dilo. 31 sichnia 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/01/31/novyna/suspilstvo/nazvana-kilnist-kiberatak-ukrayini-mynulyj-rik> [in Ukrainian]
19. Ofitsiinyi veb-sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/>
20. Pro platizhni posluhy Zakon Ukrainy vid 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#n2>
21. Pro platizhni systemy ta perekaz koshtiv v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14#Text>
22. Sadovska, I. B. (2013). Bukhhalterskyi oblik: navch. posib. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury» [in Ukrainian]
23. Sotchenko, Ye.V. (2020). Didzhytalizatsiia mizhnarodnykh rozrakhunkiv v umovakh kryzovykh yavlyshch svitovoi ekonomiky [Digitalization of international payments in the context of crisis phenomena in the world economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii- Black Sea Economic Studies*, No 59–1, 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-9> [in Ukrainian]
24. Tabachuk, H. P. (2010). Finansovyi oblik u bankakh: navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian]
25. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
26. Shamrin, R. V. (2016). Otsiniuvannia efektyvnosti systemy bezghotivkovykh kartkovykh rozrakhunkiv iz zastosuvanniam neiromerezhevoi modeli popytu [Evaluation of the effectiveness of the system of non-cash card payments using a neural network model of demand]. *Investytsii: praktyka ta dosvid- Investments: practice and experience*, № 2, 14-17. [in Ukrainian]
27. Shvaher, O. A., Soldatkina, D. O. (2018). Aktualni pytannia pravovoho rehuliuвання bezghotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini [Current issues of legal regulation of non-cash payments in Ukraine]. *Zhurnal skhidnoievropeiskoho prava- Journal of Eastern European Law*, No 57. S. 174–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jousepr_2018_57_24 [in Ukrainian]

Отримано:	12.03.2025	Beérkezett:	2025.03.12	Received:	12.03.2025
Прийнято до друку:	12.04.2025	Elfogadva:	2025.04.12	Accepted:	12.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-410-426
UDC 338.515

Dimakatso H. MALAPA

Faculty Member, School of Accountancy,
Faculty of Management and Law
University of Limpopo,
Polokwane, South Africa
ORCID ID: [0009-0008-4109-3756](https://orcid.org/0009-0008-4109-3756)
e-mail: dimakatso.Malapa@ul.ac.za
(Corresponding author)

Collins C. NGWAKWE

Faculty Member, Graduate School of Leadership,
Faculty of Management and Law
University of Limpopo,
Polokwane, South Africa
ORCID ID: [0000-0002-6954-8897](https://orcid.org/0000-0002-6954-8897)

**THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL EFFICIENCY ON THE
FINANCIAL PERFORMANCE OF JSE-LISTED FOOD AND BEVERAGE
PRODUCERS**

Анотація. Компанії виробничого сектору широко визнаються одними з основних джерел забруднення довкілля, що зумовлює зростаюче занепокоєння щодо екологічних наслідків їхніх виробничих процесів. Високий рівень споживання енергії та води, викиди вуглецю та утворення відходів у процесі виробництва суттєво сприяють погіршенню стану навколишнього середовища в цій галузі. Додаткові екологічні виклики, такі як глобальне потепління, забруднення повітря та нестача води, лише посилюють ці ризики. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у пошуку альтернативних стратегій для зменшення негативного впливу промислових операцій на довкілля. Еко-ефективність розглядається як перспективний підхід до реструктуризації виробничих процесів з метою мінімізації їхнього екологічного сліду. Завдяки здатності зменшувати виснаження ресурсів і знижувати рівень забруднення, еко-ефективність визнається важливим інструментом досягнення сталого розвитку. Також поширеною є думка, що залучення компаній до екологічно відповідальної діяльності, зокрема спрямованої на підвищення еко-ефективності, може позитивно впливати на фінансові результати. У цьому дослідженні проаналізовано вплив еко-ефективності на чистий прибуток обраних компаній з виробництва продуктів харчування та напоїв, що котируються на Йоганнесбурзькій фондовій біржі (JSE), у період з 2012 по 2021 рік. Для оцінки взаємозв'язку між показниками еко-ефективності та чистим прибутком було використано модель узагальнених моментів (GMM). Дані отримано з опублікованих щорічних інтегрованих звітів обраних компаній. Результати аналізу засвідчили позитивний, але статистично незначущий зв'язок між енергозбереженням і чистим прибутком. Аналогічно, збереження води та скорочення викидів вуглецю також продемонстрували позитивну, але незначущу кореляцію з прибутком. Водночас скорочення відходів і виручка від продажу (використана як контрольна змінна) виявилися негативно пов'язаними з чистим прибутком. На основі отриманих результатів дослідження рекомендує компаніям активізувати зусилля щодо зниження споживання енергії та води, а також



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



скорочення викидів вуглецю з метою підвищення прибутковості. Крім того, майбутні дослідження доцільно зосередити на впливі еко-ефективності на інші показники ефективності компаній, розширити часові межі панелі та охопити інші сектори економіки.

Ключові слова: еко-ефективність, чистий прибуток, фінансова результативність, енергозбереження, водо-збереження, скорочення викидів вуглецю, скорочення відходів, виручка від продажу.

JEL Classification: L25, Q5, M41, M21

Abstract. A feldolgozóipari vállalatokat széles körben a környezetszennyezés fő okozóinak tekintik, ami egyre nagyobb aggodalomra ad okot gyártási folyamataik ökológiai hatásaival kapcsolatban. A gyártás során az energia- és vízfogyasztás, a szén-dioxid-kibocsátás és a hulladéktermelés magas szintje jelentősen hozzájárul az ágazat környezetszennyezéséhez. További környezeti kihívások, mint például a globális felmelegedés, a légszennyezés és a vízhiány tovább súlyosbítják ezeket a kockázatokat. Következésképpen sürgősen szükség van alternatív stratégiák meghatározására az ipari műveletekkel kapcsolatos környezeti hatások mérséklésére. Az ökológiai hatékonyság ígéretes megközelítésként jelent meg az ipari folyamatok átalakítására, hogy azok ökológiai lábnyomát a lehető legkisebbre csökkentsék. Az erőforrások kimerülésének és a szennyezésnek a csökkentése révén az öko-hatékonyságot a fenntartható fejlődés előmozdításának alapvető eszközeként ismerik el. Széles körben elterjedt az a nézet is, hogy a vállalati elkötelezettség a környezettudatos gyakorlatok iránt, beleértve az öko-hatékonyságot fokozó gyakorlatokat is, pozitívan befolyásolhatja a pénzügyi teljesítményt. Ez a tanulmány a 2012-2021 közötti időszakban a Johannesburgi Értéktőzsdén (JSE) jegyzett, kiválasztott élelmiszer- és itálgyártó vállalatok esetében vizsgálja az öko-hatékonyság hatását a vállalati nettó nyereségre. Az öko-hatékonysági mutatók és a nettó nyereség közötti kapcsolat értékelésére a GMM-modellt (Generalized Method of Moments) alkalmazták. Az adatokat a kiválasztott vállalatok közzétett éves integrált jelentéseiből gyűjtötték. Az elemzés pozitív, de statisztikailag jelentéktelen kapcsolatot mutatott ki az energiatakarékosság és a nettó nyereség között. Hasonlóképpen, a víztakarékosság és a szén-dioxid-kibocsátás csökkentése is pozitív, de nem szignifikáns kapcsolatban állt a nettó nyereséggel. Ezzel szemben a hulladékcsökkentés és az árbevétel (kontrollváltozóként használt) negatív kapcsolatot mutatott a nettó nyereséggel. Ezen eredmények alapján a tanulmány azt javasolja, hogy a vállalatok fokozzák az energia- és vízfogyasztás csökkentésére és a szén-dioxid-kibocsátás minimalizálására irányuló erőfeszítéseiket a nyereségesség növelése érdekében. Emellett a jövőbeli kutatásoknak fel kell tárniuk az öko-hatékonyság hatását a vállalati teljesítmény más mutatóira, hosszabb időszakokat kell figyelembe venniük, és ki kell terjeszteniük a hatókörüket a gazdaság más ágazataira is.

Kulcsszavak: ökohatékonyság, nettó nyereség, pénzügyi teljesítmény, energiatakarékosság, víztakarékosság, szén-dioxid-kibocsátás csökkentése, hulladékcsökkentés, árbevétel.

Abstract. Companies operating in the manufacturing sector are commonly perceived as the primary contributors to environmental pollution, leading to increasing apprehension regarding the environmental issues arising from their production processes. These companies' consumption of energy and water, carbon emission, and waste generated during the production process contribute significantly to environmental pollution experienced within the industry. Other challenges that present substantial risks to the conservation of the environment include among others, global warming, air pollution, and water scarcity. Hence, it becomes imperative to seek alternative strategies to address the environmental challenges encountered by businesses during the execution of production operations. As a result, eco-efficiency represents a potential approach for restructuring industrial operations and activities with the aim of reducing the adverse environmental effects of businesses. Due to its ability to reduce resource depletion and to decrease pollution, eco-efficiency is regarded as a valuable tool for achieving sustainable development. It is also believed that if industries commit to environmental protection activities such as engagement in activities that promote eco-efficiency, financial performance can be improved. This paper therefore measured the effect of eco-efficiency on corporate net profit for selected



Johannesburg Stock Exchange listed food and beverage manufacturing companies for the period 2012 to 2021. The Generalised Method of Moment (GMM) statistical model was used to measure the relationship between eco-efficiency and corporate net profit. Data were obtained from published annual integrated reports of the Johannesburg Stock Exchange (JSE) listed food and beverage manufacturing companies. In analysing the effect of energy conservation on corporate net profit, a positive yet insignificant relationship was revealed. Results further revealed that water conservation is positively yet insignificantly related to net profit. In the same vein, carbon reduction was found to be positively and insignificantly related to net profit. On the other hand, waste reduction and sales revenue (control variable) are negatively related to net profit. Therefore, the paper recommends that companies should minimise the consumption of energy and water and reduce carbon emissions to enhance corporate net profit. The paper further recommends future research on the effect of eco-efficiency on other company success indicators. Future research may expand the panel years beyond ten years and focus on other sectors.

Keywords: eco-efficiency, net profit, financial performance, energy conservation, water conservation, carbon reduction, waste reduction, sales revenue.

Problem statement. The manufacturing sector is perceived as the main contributor to environmental pollution, leading to increasing apprehension regarding the environmental issues arising from their production processes. The consumption of energy and water, carbon emission, and waste generated by companies in this sector during the production process contribute significantly to environmental pollution experienced within the industry [1]. Other challenges that present substantial risks to the conservation of the environment include among others, global warming, air pollution, and water scarcity [2]. In view of these growing concerns about emerging environmental problems resulting from industrial activities, eco-efficiency has become a targeted subject among scholars throughout the world [3]. Several countries, including the Republic of South Africa have collaborated in establishing national environmental regulations that govern the environmental practices of manufacturing industries [4; 5; 6]. However, industries persist in contaminating the environment by emitting carbon, indulging in excessive water and energy consumption, and unsustainably depleting natural resources, consequently negatively impacting the planet [7]. Hence, it becomes imperative to seek alternative strategies to address the environmental challenges resulting from businesses' activities during the execution of production operations ([8].

As a result, eco-efficiency represents a potential approach for restructuring industrial operations and activities with the aim of reducing the adverse environmental effects of businesses [9; 10]. Because of its ability to reduce resource depletion and decrease pollution, eco-efficiency is regarded as a valuable tool for achieving sustainable development [11]. Furthermore, the Paris Agreement was ratified during the United Nations Climate Change Conference with the objectives of mitigating global warming through the reduction of greenhouse gas emissions and establishing net zero emission benchmarks for industrial operations [12]. Failure to tackle the matter of industrial environmental sustainability through the adoption of eco-efficient practices will result in Sustainable Development Goal 12 (SDG 12) objectives merely serving as rhetoric.



Several researchers have examined the correlation between individual eco-efficiency variables and financial performance variables, revealing different results. For instance, [13] discovered that the reuse of water has the potential to improve water conservation practices in manufacturing enterprises. On the other hand, [14] affirm that manufacturing companies can enhance their financial performance by engaging in the production of goods and services that promote environmental protection, thus boosting eco-efficiency. [15;16] have also looked at the financial implications of individual variables of eco-efficiency. Despite the existing research on the link between individual eco-efficiency variables and financial performance, there is a need to combine the four major eco-efficiency variables, which are, energy conservation, water conservation, carbon reduction and waste reduction, to establish their relationship with financial performance. Based on the researcher's review, little previous research exists on the effect of combined eco-efficiency variables on financial performance. However, the researcher could not find evidence of a similar previous research, which has used a combination of four eco-efficiency variables (energy, water, carbon, and waste) within the JSE listed food and beverage manufacturing companies, to assess their financial implication, hence, a gap exists in the literature. This paper therefore analyses the effect of eco-efficiency (energy conservation, water conservation, carbon reduction, and waste reduction) on corporate net profit (NP) for selected food and beverage manufacturing companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE).

Literature review. This section presents the literature as follows: energy conservation and NP, water conservation and NP, carbon reduction and NP, and waste reduction and NP.

Energy conservation and NP. The modern manufacturing industry's excessive energy consumption is a major contributor to harmful emissions and environmental degradation [17]. To effectively combat climate change, an urgent action needs to be taken to significantly reduce these emission levels and reverse the damaging effects. Immediate and decisive steps are required to address this critical issue and safeguard the planet's future. Some researchers suggest energy efficiency models or approaches, whereas other studies reveal that manufacturing firms utilizing production methods that require less energy attain strong financial outcomes [18;19]. For example, the study of [20] found green investment to have a positive and significant relationship with financial performance, with NP as one of the variables. In contrast, the study of [21] found no significant relationship between energy saving and NP. In spite of the differences in findings from the aforementioned studies, publicly listed manufacturing companies should invest in energy efficiency initiatives to improve operational efficiency in addition to compliance.

Water conservation and NP. The initial measure in achieving environmental sustainability involves ensuring that the resources utilized, such as water and various materials, are sourced from origins that do not inflict harm on the environment [22]. Nevertheless, various manufacturing firms persist in their excessive consumption of water and other resources in a manner that is not sustainable, consequently having detrimental effects on the planet [7]. Some researchers suggest that manufacturing firms have the potential to conserve water while simultaneously reaping significant

advantages, including enhanced financial performance. For instance, [23] argues that reducing water consumption is essential for achieving a balance between sustainability and profitability and that companies that implement water-saving strategies and practices are likely to experience increased profits. Researcher such as [24] has found water use efficiency to have an insignificant effect on net profit margin. On the other hand, [25] postulate that financial performance can be enhanced by making sure water management plans and activities are properly disclosed. Manufacturing companies should also empower their employees to adopt more sustainable practices in order to minimize wasteful water usage.

Carbon reduction and NP. Carbon emissions result from multiple sources during the consumption of energy and the combustion process [26]. These emissions pose a serious threat to the planet such as global warming. The research conducted by [27] indicates that manufacturing firms have the potential to mitigate global warming by significantly lowering carbon dioxide emissions associated with excessive energy consumption. Additionally, the aforementioned researchers highlight the importance of avoiding technologies that contribute to climate change and global warming. On the other hand, [28; 29; 30] propose that manufacturing firms aiming to enhance their competitive edge and achieve positive financial outcomes should consider leveraging carbon performance as a foundational strategy. Conversely, [31] firms with high carbon emission face challenges of increased costs that negatively and insignificantly affect profitability. Nevertheless, an inverse relationship appears to exist between carbon reduction efforts and overall financial performance.

Waste reduction and NP. The manufacturing processes that transform raw materials into finished goods produce waste, which considerably exacerbates environmental pollution and presents substantial risks to both the ecosystem and its inhabitants [1]. The research conducted by [32] and [33], posits that manufacturing enterprises can implement strategies encompassing reduction, reuse, recycling, reclamation, recovery, and restoration within their production processes to effectively manage the waste generated. [34] and [35], assert that the effective implementation of the strategies discussed will significantly reduce both raw material usage and waste. Consequently, this reduction will lead to a decrease in all production-related costs, ultimately enhancing overall financial performance. Many studies have been conducted to investigate the effect of waste reduction on financial performance and found different results. For example, [36] found that waste management practices exert an insignificant impact on the net profit of the firms being examined. In contrast, [37] identified a significant positive correlation between waste management and net profit margin. Despite the diverse dynamics of relationships identified and the associated costs linked to the development and implementation of waste reduction strategies, manufacturing firms should not be deterred. Rather, they ought to enhance their investments in waste reduction initiatives to mitigate waste generation, thereby striving to prevent pollution.

Research aims and objectives. This paper is built on the premise that industries are polluting the environment through high energy and water usage, huge amounts of carbon emitted, and waste generated. Therefore, the paper sought to measure the relationship between eco-efficiency and net profit.

Methodology. This section investigates the potential link between eco-efficiency metrics and net profit (NP) for 14 food and beverage manufacturing companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE), considering their manufacturing operations as a source of environmental pollution. The data utilized in this study was acquired from the published annual integrated reports of a selection of companies spanning the years 2012 to 2021[38]. The selected timeframe was chosen based on the belief that any modifications to laws and regulations concerning eco-efficiency might have been implemented. The panel multiple linear regression analysis was employed to ascertain and evaluate the correlation between eco-efficiency variables and net profit. For analysis, the paper uses the model regressions below:

$$NP_{it} = \alpha_i + \beta_1 ENRCON_{it} + \beta_2 WATCON_{it} + \beta_3 CAREMM_{it} + \beta_4 WASGEN_{it} + \beta_5 SALREV_{it} + \varepsilon_{it},$$

ε = error term

α = constant

β = Beta is representing coefficients explaining the partial elasticities of explanatory variable

it = the i represents company and the t represents the year

Description of variables is presented in Table 1.

Table 1- Description of variables*

Acronym/Abbreviation	Name of the acronym	Measurement of data	Source of data
NP	Net profit	In Rand amounts per year	Annual integrated reports
ENRCON	Energy consumption	In kilowatts of energy per year	Annual integrated reports
WATCON	Water consumption	In kiloliters of water per year	Annual integrated reports
CAREMM	Carbon emission	In tonnes per year	Annual integrated reports
WASGEN	Waste generation	In kilograms per year	Annual integrated reports
SALREV	Sales Revenue	In Rand amounts per year	Annual integrated reports

*Source: Authors' own construct

It is therefore worth noting that it is the concepts of energy conservation, water conservation, carbon reduction and waste reduction that will be used in the analysis, discussion, and conclusions to align with the aim of this study. The aim of this study was to examine the effect that the four eco-efficiency variables have on NP.

Results and discussions.

Descriptive analysis. There were 140 annual integrated reports observed, for 14 JSE listed food and beverage manufacturing companies for a period of 10 years as Table 2 demonstrates (2012 to 2021).

The mean for NP as a dependent variable was 12.425, whereas the mean for independent variables: energy conservation, water conservation, carbon reduction and

waste reduction were 17.968; 13.358; 12.755 and 14.730, respectively. Moreover, the mean for control variable, sales revenue was 18.298.

Table 2 - Summary Statistics*

	NP	ENRCON	WATCON	CAREMM	WASGEN	SALREV
Mean	12,425	17.968	13.358	12.755	14.730	18.298
Standard Error	2.249	0.222	0.444	0.159	0.254	0.233
Median	0,121	18.084	13.894	12.701	14.314	17.149
Std Dev	26.610	2.629	5.252	1.876	3.011	2.751
Kurtosis	4.341	-0.064	5.910	2.907	1.086	-0.907
Skewness	1.584	-0.025	-2.310	0.270	0.560	0.603
Range	197.559	11.991	25.824	11.330	15.130	9.173
Minimum	-82.344	12.210	-5.032	6.995	7.837	14.436
Maximum	115.216	24.201	20.792	18.325	22.968	23.609
Count	140	140	140	140	140	140

*Source: STATA software

Results further showed standard deviation for the dependent variable NP as 26.610. In addition, the standard deviation for energy conservation, water conservation, carbon reduction and waste reduction were 2.629; 5.252; 1.876 and 3.011, respectively.

For the control variable, sales revenue, the standard deviation was 2.751. When a standard deviation exceeds the mean, it is considered widely dispersed. The standard deviation for NP of 26.610 is greater than its mean of 12.425.

This implies that NP is widely dispersed. However, the standard deviation for energy conservation, water conservation, carbon reduction and waste reduction are less than their mean. This is an indication that the abovementioned independent variables are not widely dispersed. In the same vein, the standard deviation for control variable, sales revenue, is less than the mean. This implies that sales revenue is also not widely dispersed.

Correlation Matrix. This section displays the correlation matrix, which reveals the degree of association between a given independent variable and its respective data points, as well as the interdependencies among multiple independent variables.

The correlation between energy conservation and NP is negative and extremely weak shown in Table 3 as -0.029. On the other hand, water conservation is positively correlated with NP shown as 0.110, although the correlation is weak. As with water conservation, the correlation between carbon reduction and NP is also positive but weak shown as 0.144. Results further revealed an extremely weak correlation between waste reduction and NP shown as -0.011. Lastly, sales revenue showed a negative yet moderate correlation with -0.429.

The correlation between energy conservation and NP is negative and extremely weak shown in Table 3 as -0.029. On the other hand, water conservation is positively correlated with NP shown as 0.110, although the correlation is weak. As with water conservation, the correlation between carbon reduction and NP is also positive but weak shown as 0.144. Results further revealed an extremely weak correlation between waste



reduction and NP shown as -0.011. Lastly, sales revenue showed a negative yet moderate correlation with -0.429.

Table 3 - Pearson Correlation*

	NP	ENRCON	WATCON	CAREMM	WASGEN	SALREV
NP	1					
ENRCON	-0.029	1				
WATCON	0.110	-0.148	1			
CAREMM	0.144	0.181	-0.075	1		
WASGEN	-0.011	0.251	-0.120	0.235	1	
SALREV	-0.429	0.039	0.173	-0.044	0.004	1

*Source: STATA software

Unit root test. The analysis employs the Levin-Lin-Chu unit-root test to assess the stationarity of the panels utilized in the research. The findings are detailed in Table 4. Under the null hypothesis, the panels are classified as non-stationary, whereas the alternative hypothesis posits that they are stationary. A significance level of 0.05 (5%) is established; any p-value falling below this threshold is considered significant, thereby supporting the acceptance of the alternative hypothesis and the rejection of the null hypothesis.

Table 4 - Unit root test for stationarity*

Panels	ENRCON	WATCON	CAREMM	WASGEN	SALREV
P-Value	0.0000	0.0946	0.0000	0.0000	0.0000

*Source: Author's computation

The results in Table 4 indicate that, with the exception of water conservation, the p-values for all panels fall below the 5% significance threshold.

This substantial evidence in favour of the alternative hypothesis, which posits the stationarity of the panels, warrants the rejection of the null hypothesis. The presence of stationarity implies the absence of a unit root, which is desirable, as datasets with a unit root are prone to producing disingenuous interpretations [39].

Cointegration tests. The Pedroni panel cointegration test utilizes eleven statistics to assess the alternative hypothesis of cointegration among the variables within the estimated model, contrasted against the null hypothesis of no cointegration [40]. Among these statistics, seven are categorized as standard statistics, while four are designated as weighted statistics. Table 5 presents a summary of the cointegration results, detailing the outcomes for all eleven statistics.

The critical value is established at 5%, whereby the alternative hypothesis indicates the presence of cointegration, in contrast to the null hypothesis, which posits its absence. Acceptance of the alternative hypothesis occurs when the p-value falls below 0.05. As indicated in Table 5, six out of the eleven statistics yield values less than 0.05, thereby rendering the rejection of the null hypothesis of non-cointegration. Consequently, it is concluded that a long-term relationship exists, as the alternative hypothesis endorsing cointegration is supported.

Table 5 - Summary of Pedroni panel cointegration tests*

Panel	Probability	
	Statistics	Weighted statistics
"Panel v-Statistics"	0.9804	0.9567
"Panel rho-statistics"	1.0000	0.9999
"Panel PP-statistics"	0.0000	0.0000
"Panel ADF statistics"	0.0207	0.0006
Group		
"Group rho-Statistics"	1.0000	-
"Group-PP-Statistics"	0.0000	-
"Group ADF Statistics"	0.0000	-

*Source: Author's computation

Diagnostic tests. Diagnostic tests are crucial in panel data analysis as inaccuracies in model results can be revealed, particularly when researchers overlook the implications of violating regression assumptions. In line with previous studies such as that of [41], the researcher conducted diagnostic tests on panel data to detect existing abnormalities and misspecifications that could compromise the reliability and accuracy of estimators. Specifically, the researcher employed the VAR residual test to identify heteroscedasticity, the Wooldridge test to detect autocorrelation, and the Jarque-Bera test in conjunction with the Kurtosis for normality testing.

VAR residual heteroscedasticity tests. The research employed VAR residual heteroscedasticity tests to determine whether the data was influenced by heteroscedasticity. These tests operate under the null hypothesis of heteroscedasticity, which stands in contrast to the alternative hypothesis of homoscedasticity. It is important to highlight that the preferred situation is homoscedasticity within the evaluated model, which is realized when the computed probability value exceeds 0.05. However, as indicated by the results presented in Table 6, the null hypothesis of heteroscedasticity is accepted since the computed probability value falls below 0.05.

Table 6 - Abridged Results of Heteroscedasticity*

TEST NAME	Probability value	Decision
Heteroscedasticity with Cross Terms NP	0.0011	Accept Null

*Source: E-views Outcomes

Autocorrelation tests. If the p-value is greater than 0.05, the null hypothesis is accepted. In contrast, when the p-value is less than 0.05, the null hypothesis is usually rejected. The null hypothesis asserts the nonexistence of first-order autocorrelation, while the alternative hypothesis argues for its presence. The obtained results indicate a p-value of 0.0639, which exceeds the 0.05 threshold. Therefore, the null hypothesis is accepted, implying that first-order autocorrelation is absent.

Table 7 - Wooldridge test results*

F (1,13)	4.103
Prob > F	0.0639

*Source: STATA software

Normality tests. Figure 1 presents normality tests results.

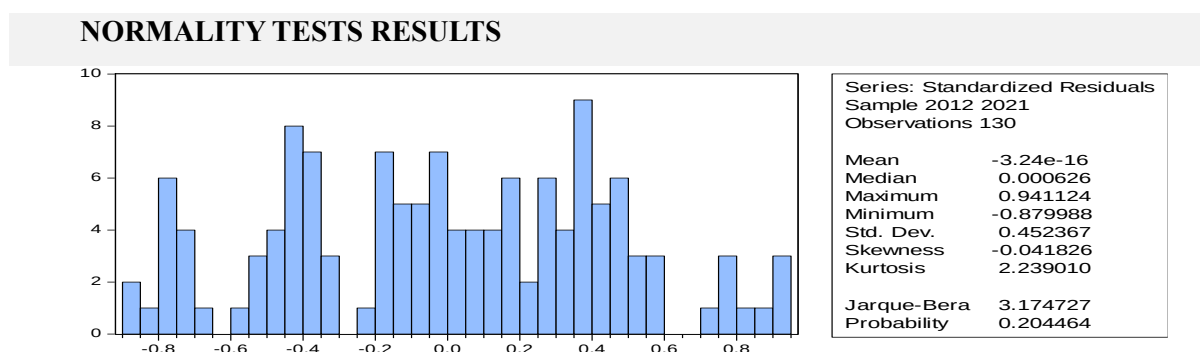


Fig. 1. Normality test results

*Source: E-Views 9.0 output

For a dataset to be considered normally distributed, the Jarque-Bera probability value must be non-significant, and the Kurtosis should approximate a value of 3. An examination of Figure 1 reveals that the residuals exhibit a normal distribution, as indicated by the Jarque-Bera probability value exceeding the threshold of 0.05.

Hausman tests. Hausman distinguishes between FE model and RE models in panel data. Table 8 illustrates the findings of the Hausman test.

Table 8 - Hausman Tests*

	Coefficients		(b-B) Difference	Standard Error
	(b) FE	(B) RE		
ENRCON	.6424584	.705593	-.0631346	.1589367
WATCON	-.5729104	.2618159	-.8347263	1.0657754
CAREMM	-.50349	.1546737	-.2050226	.4550981
WASGEN	.0176068	-.1694665	.1870733	.3494892
SALREV	.6192986	-1.962006	2.581304	1.580629

*Source: STATA software

b = consistency with the Ho and Ha

B = inconsistency with the Ha. and efficient within Ho

Test: Ho: the differences in the coefficients are not systematic

$\chi^2(3) = (b-B) \cdot [(V_b - V_B)^{-1}] (b-B) = 4.23$

Prob> $\chi^2 = 0.5169$

A p-value below 0.05 indicates that the null hypothesis should be rejected, whereas a p-value above 0.05 suggests that the null hypothesis should be retained. Although the FE model is favoured according to the alternative hypothesis, the RE model is deemed

preferable when adhering to the null hypothesis. The Hausman test results indicate a p-value of 0.5169, thereby confirming that the RE model is the suitable choice for this analysis.

Random effect results. Table 9 reveals that energy conservation is positively and insignificantly related to the dependent variable (NP). Water conservation is also positively and insignificantly related to NP. The results further show carbon reduction to be positively yet insignificantly associated with NP. However, the relationship between waste reduction and NP is negative and insignificant. Lastly, the relationship between sales revenue and NP is negative and insignificant.

Table 9 - Random effect results*

	NP
ENRCON	0.706 (0.659)
WATCON	0.262 (0.887)
CAREMM	0.155 (1.247)
WASGEN	-0.169 (0.750)
SALREV	-1.962 (1.590)
_cons	32.675 (36.082)
Number of obs	140
Number of groups	14
R-sq	0.3102
Prob>chi2	0.7618
Prob>F	0.7241
Prob>chibar2	0.0000

*Source: STATA software

Standard errors are shown in parenthesis, while *, **, *** represent significance at 1%, 5%, and 10% levels, respectively.

Although the random effects model was favoured, it presented challenges related to heteroscedasticity within the panel data, issues that are not addressed by the random effects model. Consequently, the analysis was expanded to incorporate Generalized Method of Moments (GMM) in order to enhance the robustness of the findings and to adequately address the concerns of heteroscedasticity.

Extended analysis using Generalised Methods of Moments. GMM is well-established for removing all aspects of indigeneity from the panel model, while considering unobserved, time-invariant country-specific effects [42]. Although RE is generally favoured over FE according to Hausman tests, it possesses certain drawbacks. One major assumption of RE is that it relies on the normal distribution of its errors, which is not universally applicable. In this research, the analysis of VAR tests for heteroscedasticity presented in Table 6 indicates the presence of heteroscedasticity, which is less than ideal. To address the issues of heteroscedasticity, present in panel

data, this study utilizes GMM, which is advantageous in managing serial correlation, heteroscedasticity, and non-normal distribution challenges [43]. Additionally, this estimator is recognized for its capability to minimize standard errors and display greater robustness against heteroscedasticity in panel data [44]. GMM offers a clear methodology for assessing model specifications, thereby enhancing the overall reliability of the analysis.

Generalized method of moments results. Results from Table 10 show that energy conservation is positively and insignificantly related to the dependent variable (NP). Water conservation is also positively and insignificantly related to NP. The results further show carbon reduction to be positively yet insignificantly associated with NP. The correlation between waste reduction and NP is insignificant and negative. Ultimately, the correlation between sales revenue and NP is also negative and insignificant.

Table 10 - GMM results*

	NP
Dependent (constant)	0.205** (0.094)
ENRCON	0.967 (0.597)
WATCON	0.566 (1.594)
CAREMM	1.203 (2.105)
WASGEN	-0.609 (0.381)
SALREV	-0.373 (1.217)
_cons	-14.235 (39.214)
Number of obs	140
Number of groups	14
R-sq	0.0025
Prob>chi2	0.0001
Prob>F	0.0501
Prob>chibar2	0.0328

*Source: STATA software

Standard errors are shown in parenthesis, while *, **, *** represent significance at 1%, 5%, and 10% levels, respectively.

Discussion of findings. The results show that energy conservation is positively and insignificantly related to NP. These results are in line with those of [18] which found energy savings to have an insignificant relationship with profitability. In addition, a positive relationship between energy conservation and NP indicates an alignment with the stakeholder theory which postulates that a company ought to be managed in the interests of its entire stakeholders [45]. Moreover, this positive relationship between the aforementioned variables is in line with the institutional theory which explicate ways in

which manufacturing companies use natural resources to avoid depletion and pollution and improve eco-efficient practices to gain competitive advantage and financial performance. However, the results contradict which those of [20], which revealed a positive relationship when examining how green investments measured by energy conservation and emission reduction affect financial performance measured by NP and Tobins Q among others. The relationship was statistically significant.

Results further show a positive but insignificant relationship between water conservation and NP. These results agree with those of [24] which found an insignificant relationship between water conservation and NP. However, the study contrast with that of [25] which found a positive significant relationship between corporate water disclosure and financial performance (EPS, ROA, and net profit margin) of companies listed on JSE. The results further show carbon reduction to be positively yet insignificantly associated with NP. These results support those of [28; 29; 30] which propose that manufacturing firms aiming to enhance their competitive edge and achieve positive financial outcomes should consider leveraging carbon performance as a foundational strategy. Conversely, [31] found an insignificant negative effect of carbon emission on profitability.

The relationship between waste reduction and NP is negative and insignificant. As postulated by the stakeholder theory, some firms create value for their stakeholders by meeting their expectations and that enhances financial performance [46]. These results are in support of those of [36] which found that waste management practices exert an insignificant impact on the net profit margin. The results contradict those of [37] which identified a significant positive relationship between waste management and net profit margin.

Conclusions and prospects for further research. This paper aimed to analyse the effect of eco-efficiency (represented by energy conservation, water conservation, carbon reduction and waste reduction) on corporate net profit (NP) of food and beverage manufacturing companies listed on the Johannesburg Stock Exchange. These companies are seen as the greatest polluters of the environment. Findings from the regression outputs show that three independent variables namely energy conservation, water conservation and carbon reduction have a positive (although insignificant) effect on corporate NP. On the other hand, waste generation and the control variable, sales revenue, showed an insignificant and negative effect on corporate NP.

At the theoretical level, this study contributes to the gap in literature in analysing the effect of eco-efficiency variables on corporate net profit and other financial indicators for the food and beverage manufacturing sector. At the practical level, managers are encouraged to reduce energy and water consumption, as well as carbon emissions, to enhance the net profit for food and beverage manufacturers, which corroborates extant studies' findings on the catalytic effect of eco-efficiency on financial indicators [47]. As such, the paper urges companies to prioritize eco-efficiency measures to boost their profitability. Stakeholders, including environmentally conscious consumers and investors, tend to view a commitment to eco-efficiency in a positive light, potentially resulting in strong financial returns for the company. The results are further in support with the stakeholder theory and the institutional theory. The



stakeholder theory promotes companies to consider the needs and interests of various stakeholders, with eco-efficiency being one method of meeting these interests, while the institutional theory pushes firms to implement environmentally friendly practices. It is believed that if manufacturing companies continue to minimise energy and water use, as well as reduce carbon emissions and waste generation, financial performance may be positively and significantly impacted. This is because the majority of eco-efficiency variables used in this study showed a positive effect on financial performance during the 10 years covered in this study.

The results of this study were limited to food and beverage manufacturing companies because the main objective was to investigate how eco-efficiency variables affected the net profit (NP) of JSE listed food and beverage manufacturing companies. The study was restricted to a 10-year timeframe (2012 to 2021). Furthermore, this study used one financial performance variable, and four eco-efficiency variables. Thus, these four eco-efficiency variables were the only ones included in the results. To analyse secondary data from published annual integrated reports of food and beverage manufacturing companies listed on the Johannesburg stock exchange, the study exclusively used GMM. To validate the findings of this study, future researchers might employ techniques like Auto Regressive Distributed Lag (ARDL) and Ordinary Least Square (OLS), among others.

Future studies on the impact of eco-efficiency factors on other corporate performance indicators are suggested in the paper. In addition, future studies may extend the time period because the companies' eco-efficiency investments during the 10 years used in this paper may have had a negative impact on NP from some eco-efficiency variables. Since the study focused on food and beverage manufacturing companies listed on the Johannesburg Stock Exchange in South Africa, future researchers can broaden their focus to other sectors and other countries.

References

1. Gebreeyessus, G., Mekonnen, A., Chebude, Y., & Alemayehu, E. (2021). Quantitative characterization and environmental techno-legal issues on products and byproducts of sugar and ethanol industries in Ethiopia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 145, 1-13.
2. Novera, C.N., Ifti, M.H., Huynh, A.N.Q., Sadiq, I., & Azad, A.K. (2024). Research Synthesizes in Pro-environmental Behavior in Education: A Text Mining Approach. *Managing Global Transitions*, 22(3), 231-251.
3. Rybaczewska-Błazejowska, M. & Masternak-Janus, A. (2021). Assessing and Improving the Eco-Efficiency of Manufacturing: Learning and Challenges from a Polish Case Study. *Energies*, 14(23), 1-20.
4. Hoffmann, J. 2019. 'On the outlook for solar thermal hydrogen production in South Africa.' *International Journal of Hydrogen Energy*, 44 (2), 629-640.
5. Younis, I., Naz, A., Shah, S.A.A., Nadeem, M., & Longsheng, C. (2021). Impact of stock market, renewable energy consumption and urbanization on environmental degradation: New evidence from BRICS countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(24), 31549–31565.
6. Bag, S., Pretorius, J.H.C., Gupta, S., & Dwivedi, Y.K. (2021). Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120420> (last accessed 20.06.2024).



7. Zelazna, A., Bojar, M., & Bojar, E. (2020). Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland: A Comparative Study of 2009 and 2019. *Sustainability*, 12 (11), 1-13.
 8. Malek, J., & Desai, T. (2020). 'A systematic literature review to map literature focus of sustainable manufacturing.' *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120345> (last accessed 23 March 2023).
 9. Sala-Garrido, R., Mocholi-Arce, M., Molinos-Senante, M., Smyrnakis, M., & Maziotis, A. (2021). Eco-efficiency of the English and Welsh water companies: A cross performance assessment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1-17.
 10. Eder, A., Salhofer, K., & Scheichel, E. (2021). Land tenure, soil conservation, and farm performance: An eco-efficiency analysis of Austrian crop farms. *Ecological Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106861> (last accessed 20.06.2024).
 11. Matsumoto, K. I., & Chen, Y. (2021). 'Industrial eco-efficiency and its determinants in China: A two-stage approach'. *Ecological Indicators*, 130: 1-32.
 12. Streck, C., Keenlyside, P., & Von Unger, M. (2016). The Paris Agreement: A new beginning. *Journal for European Environmental & Planning Law*, 13(1), 3-29.
 13. Yacob, P., Wong, L., & Khor, S. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
 14. Meutia, I., Ramadhani, M., & Adam, M. (2019). 'Does Eco-Efficiency Improve Financial Performance of Manufacturing Companies in Indonesia.' *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 137-150.
 15. Brouwers, R., Schoubben, F. & Van Hulle, C. (2018). The influence of carbon cost pass through on the link between carbon emission and corporate financial performance in the context of the European Union Emission Trading Scheme. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1422-1436.
 16. Leyva-de la Hiz, D.I., Ferron-Vilchez, V. & Aragon-Correa, J.A. (2019). Do firms' slack resources influence the relationship between focused environmental innovations and financial performance? More is not always better. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1215-1227.
 17. Javid, M., Haleem, A., Singh, R.P., Suman, R., & Rab, S. (2021). Role of additive manufacturing applications towards environmental sustainability. *Advanced Industrial and Engineering Polymer Research*, 4(4), 312-322.
 18. Atif, M., Hossain, M., Alam, M.S., & Goergen, M. (2021). Does board gender diversity affect renewable energy consumption? *Journal of Corporate Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101665> (last accessed 20.06.2024).
 19. Shah, N.S.B., Yusuf, N.H.M., Zain, R.S., Rosli, S.A., & Azman, M.E.A. (2021). Determining the financial performance of Malaysian green technology companies using Tobin's Q. *Malaysian Management Journal*, 25, 2134-234.
 20. Chen, Y., & Ma, Y. (2021). Does green investment improve energy firm performance? *Energy Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112252> (last accessed 20.06.2024).
 21. Zhang, Y., Zhao, X., & Fu, B. (2022). Impact of energy saving on the financial performance of industrial enterprises in China: An empirical analysis based on propensity score matching. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115377> (last accessed 10.03.2023).
 22. Rathore, R. (2023). Future of Textile: Sustainable Manufacturing & Prediction via ChatGPT. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 12(1), 52–62.
 23. Montazar, A. (2021). Irrigation Tools and Strategies to Conserve Water and Ensure a Balance of Sustainability and Profitability. *Agronomy*, 11(10), 1 - 4.
 24. Gomes, A.M.S., de Sousa, P.S.A & Moreira, M.D.R.A. 2023. Having a better environmental performance translates into a better financial performance: A study of the European food industry. *Environmental & Socio-Economic Studies*, 11(3), 1-13.
-



25. NYAHUNA, T. & DOORASAMY, M. 2023. The Effect of Corporate Water Disclosure on Financial Performance: Evidence from South Africa. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(5), pp.1426-1435.
26. Adebayo, T.S., Udemba, E.N., Ahmed, Z., & Kirikkaleli, D. (2021). Determinants of consumption-based carbon emissions in Chile: an application of non-linear ARDL. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(32), 43908-43922.
27. Strielkowski, W., Firsova, I., Lukashenko, I., Raudeliūnienė, J., & Tvaronavičienė, M. (2021). Effective management of energy consumption during the COVID-19 pandemic: The role of ICT solutions. *Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14040893> (last accessed 10.03.2023).
28. Velte, P., Stawinoga, M., & Lueg, R. (2020). Carbon performance and disclosure: A systematic review of governance-related determinants and financial consequences. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120063> (last accessed 20.06.2024).
29. Gangi, F., Daniele, L.M., & Varrone, N. (2020). How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1975-1991.
30. Hoang, T.H.V., Przychodzen, W., Przychodzen, J., & Segbotangni, E.A. (2020). Does it pay to be green? A disaggregated analysis of US firms with green patents. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1331-1361.
31. Oestreich, A. M., & Tsiakas, I. (2024). Carbon emissions and firm profitability. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(4), 766–786.
32. Kabirifar, K., Mojtahedi, M., Wang, C., & Tam, V.W. (2020). Construction and demolition waste management contributing factors coupled with reduce, reuse, and recycle strategies for effective waste management: A review. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121265> (last accessed 20.06.2024).
33. Kakwani, N.S., & Kalbar, P.P. (2020). Review of Circular Economy in urban water sector: Challenges and opportunities in India. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111010> (last accessed 20.06.2024).
34. Baah, C, Opoku-Agyeman, D, Acquah, ISK, Issau, K., & Abdoulaye, F.A.M. (2020). Understanding the influence of environmental production practices on firm performance: A proactive versus reactive approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 266-289.
35. Jannah, M., Fahlevi, M., Paulina, J., Nugroho, B.S., Purwanto, A., Subarkah, M.A., & Cahyono, Y. (2020). Effect of ISO 9001, ISO 45001 and ISO 14000 toward financial performance of Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 894-902.
36. Damieibi, I. J. (2023). Environmental accounting practices and financial performance of quoted oil and gas companies in Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(1), 130- 141..
37. Chijioke, L. O. & Nestor, N. A. (2023). Effect of environmental accounting on profitability of listed oil and gas firms in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 9(3), 47- 61.
38. JSE [Johannesburg Stock Exchange]. (2023). Food and beverage manufacturing companies. <https://www.listcorp.com/jse> (last accessed 10.03.2023).
39. Brooks, C. (2019). *Introductory Econometrics for finance*. Fourth edition. Cambridge University Press.
40. Gómez Rodríguez, T., Ríos Bolívar, H., & Zambrano Reyes, A. (2022). Long-term relation between bank competition and economic growth: An international approach by income level. *Contaduría y administración*. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3245> (last accessed 29.12.2023).
41. Rahman, M.M., & Anis, T.B. (2023). Government expenditure on education and economic growth: a panel data analysis. *Journal of Community Positive Practices*. <https://doi.org/10.35782/JCPP.2023.2.03> (last accessed 29.12.2023).
42. Barros, L.A., Bergmann, D.R., Castro, F.H., & Silveira, A.D.M.D. (2020). Endogeneity in panel data regressions: methodological guidance for corporate finance researchers. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 22, 437-461.



43. Xaisongkham, S., & Liu, X. (2024). Institutional quality, employment, FDI and environmental degradation in developing countries: evidence from the balanced panel GMM estimator. *International Journal of Emerging Markets*, 19(7), 1920-1939.
44. Akinbode, S.O., Bolarinwa, T.M. (2020). Effect of foreign aid on human development in Sub-Saharan Africa: A system GMM approach. South-Eastern Europe. *Journal of Economics*, 18(1), 19-38.
45. Diez-Cañamero, B., Bishara, T., Otegi-Olaso, J.R., Minguez, R., Fernández, J.M. (2020). Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings, and ratings. *Sustainability*, 12(5), 1-36.
46. Huge-Brodin, M., Sweeney, E., & Evangelista, P. (2020). Environmental alignment between logistics service providers and shippers – a supply chain perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 575-605.
47. Matviienko, H., & Kucherkova, S. (2024). The Importance of the Development of Eco-innovations in the Transformation to a Green Economy. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (6), 102-113.

Отримано:	15.12.2025	Beérkezett:	2024.12.15	Received:	15.12.2025
Прийнято до друку:	12.04.2025	Elfogadva:	2025.04.12	Accepted:	12.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025

DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-427-446

ETO 657.1:658.115

Oxána PÉRCSI

Számvitel és Auditálás Tanszék oktatója,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0003-4514-721X](https://orcid.org/0000-0003-4514-721X)

e-mail: percsi.oxana@kmf.org.ua

A KÖLTSÉGVETÉSI INTÉZMÉNYEK SZÁMVITEL DIGITALIZÁLÁSÁNAK JELLEMZŐI A DECENTRALIZÁCIÓ FÜGGVÉNYÉBEN (KÁRPÁTALJA PÉLDÁJÁN)

Absztrakt. A digitális technológiák modern, dinamikus fejlődése jelentős hatással van a gazdaság minden területére, különös tekintettel a költségvetési intézmények – a közpénzek fő kezelőinek – számvitelére és beszámolására. A digitalizáció körülményei között szükségessé válik a számviteli folyamatok hatékonyságának növelése, a pénzügyi műveletek feldolgozásának felgyorsítása, az átláthatóság biztosítása és a hibák kockázatának csökkentése. Az információs rendszerek és az elektronikus dokumentumkezelés bevezetése lehetővé teszi a számviteli szolgálatok munkájának optimalizálását, megkönnyítve a pénzügyi kimutatások elkészítésének folyamatát, a költségvetési források ellenőrzését, valamint az állami szervekkel való együttműködést. A költségvetési intézmények számvitelének digitalizálása, az információs támogatás integrációja és az elektronikus dokumentumkezelésre való átállás új tudományos kutatásokat igényel, amelyek célja egy olyan információs rendszer tanulmányozása, amely biztosítja a számviteli és beszámolási folyamat teljes optimalizálását. A cikk célja a költségvetési intézmények számvitelének sajátosságainak tanulmányozása a digitalizáció kontextusában Kárpátalja példáján, valamint a digitális technológiák számvitelre, a számviteli folyamatok automatizálására, a pénzügyi kimutatások pontosságának és hatékonyságának növelésére gyakorolt hatásának elemzése. A tanulmány ismerteti a költségvetési intézmények számvitelének alapelveit. Elemzésre került a költségvetési intézmények számvitelének jogszabályi megfelelése a digitalizáció alapelveivel összhangban. Meghatározásra került a 2020-as közigazgatási-területi reform szerepe a helyi pénzügyi irányítás megváltozásában Kárpátalján. Bemutatásra került tíz számviteli és jelentéstételi szoftvertermék a költségvetési intézmények számára (MASTER: Költségvetési intézmények, M.E.Doc, Fit-Budget, ISpro, Debet Plus, Crystal Finance Millennium, Egységes Költségvetéskezelési Információs Rendszer, LOGICA, Elektronikus Adózási Fiók, E-Jelentés). A költségvetési intézmények számviteli és jelentéstételi szoftverek elemzése alapján megállapítható, hogy a modern információs rendszerek jelentősen növelik a pénzügyi irányítás hatékonyságát. Segítik a folyamatok automatizálását, minimalizálják a hibákat, biztosítják a gyors interakciót a kormányzati szervekkel, valamint elősegítik a pénzügyi átláthatóságot.

Kulcsszavak: számvitel, költségvetési intézmények, digitalizáció, digitális technológiák, számviteli folyamatok, pénzügyi kimutatások, költségvetés, Kárpátalja.

JEL Classification: M 41

Анотація. Сучасний динамічний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на всі сфери економіки, зокрема на бухгалтерський облік і звітність у бюджетних установах, які є основними розпорядниками державних коштів. В умовах діджиталізації виникає необхідність



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



підвищення ефективності облікових процесів, прискорення обробки фінансових операцій, забезпечення прозорості та зниження ризиків помилок. Впровадження інформаційних систем і електронного документообігу дає змогу оптимізувати роботу бухгалтерських служб, спрощуючи процес складання фінансової звітності, контроль за бюджетними коштами та взаємодію з державними органами. Діджиталізація обліку в бюджетних установах, зокрема поєднання інформаційних забезпечень та перехід на електронний документообіг, потребує нових наукових розробок, спрямованих на дослідження інформаційної системи, що забезпечить повністю оптимізований процес ведення бухгалтерського обліку, складання та подання звітності. Метою статті є дослідження особливостей бухгалтерського обліку в бюджетних установах в умовах діджиталізації на прикладі Закарпатської області, зокрема аналіз впливу цифрових технологій на ведення бухгалтерського обліку, автоматизацію облікових процесів, підвищення точності та оперативності фінансової звітності. Охарактеризовано принципи бухгалтерського обліку в бюджетних установах. Проаналізовано відповідність основних аспектів нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку в бюджетних установах принципам діджиталізації. Визначено роль адміністративно-територіальної реформи 2020 року у зміні підходів до фінансового управління на місцевому рівні Закарпатської області. Охарактеризовано десять програмних продуктів для бухгалтерського обліку і звітності в бюджетних установах (MASTER: Бюджетні установи, М.Е.Дос, Fit-Бюджет, ISpro, Дебет Плюс, ПК «Crystal Finance Millennium», Єдина інформаційна система управління бюджетом (ЄІСУБ), АІС «LOGICA», Електронний кабінет платника податків, АС «Є-Звітність»). Аналіз програмних продуктів для ведення бухгалтерського обліку та звітності в бюджетних установах показав, що сучасні інформаційні системи значно підвищують ефективність фінансового управління. Вони допомагають автоматизувати процеси, мінімізувати помилки, забезпечують швидку взаємодію з державними органами та сприяють прозорості фінансів.

Ключові слова: бухгалтерський облік, бюджетні установи, діджиталізація, цифрові технології, облікові процеси, фінансова звітність, бюджет, Закарпатська область.

Abstract. The modern dynamic development of digital technologies significantly affects all areas of the economy, in particular, accounting and reporting in budgetary institutions, which are the main managers of public funds. In the context of digitalization, there is a need to increase the efficiency of accounting processes, accelerate the processing of financial transactions, ensure transparency and reduce the risks of errors. The introduction of information systems and electronic document management makes it possible to optimize the work of accounting services, simplifying the process of preparing financial statements, control over budgetary funds and interaction with state bodies. The digitalization of accounting in budgetary institutions, in particular the combination of information support and the transition to electronic document management, requires new scientific developments aimed at researching an information system that will ensure a fully optimized process of accounting, preparation and submission of reports. The purpose of the article is to study the features of accounting in budgetary institutions in the context of digitalization using the example of the Transcarpathian region, in particular, the analysis of the impact of digital technologies on accounting, automation of accounting processes, and increasing the accuracy and efficiency of financial reporting. The principles of accounting in budgetary institutions are characterized. The compliance of the main aspects of the regulatory and legal support of accounting in budgetary institutions with the principles of digitalization is analyzed. The role of the 2020 administrative and territorial reform in changing approaches to financial management at the local level of the Transcarpathian region is determined. Ten software products for accounting and reporting in budget institutions are characterized (MASTER: Budgetary Institutions, M.E.Doc, Fit-Budget, ISpro, Debet Plus, Crystal Finance Millennium, Unified Budget Information System (UBIS), LOGICA, Taxpayer's Electronic Cabinet, E-Reporting). The analysis of software products for accounting and reporting in budget institutions showed that modern information systems significantly increase the efficiency of financial management. They help automate processes,



minimize errors, ensure rapid interaction with government agencies, and promote financial transparency.

Keywords: accounting, budgetary institutions, digitalization, digital technologies, accounting processes, financial reporting, budget, Transcarpathian region.

A probléma általános megfogalmazása. A modern információs technológiák aktívan átalakítják a számvitel rendszerét a költségvetési intézményekben. Az automatizáció, az elektronikus dokumentumkezelés és a digitális platformok jelentősen növelik a pénzügyi irányítás átláthatóságát és hatékonyságát. Ugyanakkor Kárpátalja költségvetési intézményei bizonyos kihívásokkal szembesülnek, amelyek a digitális infrastruktúra hiányosságaival, a szakképzett munkaerő hiányával és a szabályozási keretek fejlesztésének szükségességével kapcsolatosak.

Kárpátalján 1348 költségvetési forrásokkal rendelkező (költségvetési alapkezelő) és azokat felhasználó intézmény (kedvezményezett) található [27]: 159 – az állami költségvetés szintjén (állami szervek, oktatási, egészségügyi, kulturális intézmények stb.); 1189 – a helyi költségvetés szintjén (önkormányzati szervek, közintézmények, iskolák, kórházak és egyéb intézmények). A számvitel digitalizációjának körülményei között ez a felosztás további követelményeket támaszt a szoftverekkel, a folyamatok automatizálásával, valamint a költségvetési források felhasználásának ellenőrzésével szemben.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A költségvetési intézmények számviteli rendszerének szervezésével olyan neves kutatók foglalkoztak, mint Atamas P. [8], Benko I., Hutsailiuk L. [9], Maksimova V. [17], Pelipadchenko R. [18], Pravdiuk N., Kozlovska L. [22], Svirko S. [28], Bardash S., Shapoval V., Pashkova A. [2] és mások. A kutatók a költségvetési intézmények számvitelének elméleti alapjait vizsgálták. A költségvetési szféra számvitel törvényi szabályozásának kérdéseire kiemelt figyelmet fordítanak olyan kutatók, mint Yarovenko T., Huzenko Yu., Masich T. [34], Shutka S., Volianyk H., Kolinko N. [33]. A tudósok hangsúlyozzák a jogszabályi keret fontosságát, amely az alapját képezi a digitális technológiák bevezetésének az állami szektorban, mivel meghatározza az elektronikus dokumentumok és számviteli rendszerek alkalmazásának jogi határait. Bardash S., Grabchuk I. [1], Romankova O., Hlushchenko I. [6], Vasylieva V., Konovalova O., Korotchenko V. [11], Peretiatko Yu., Cherniak D. [20], Mazina N. [16], Grytsay O., Kashpur Yu. [3], Syrotynska A., Syrotynskyi O., Smalko M. [29] tudományos cikkei a digitalizációnak a közszférában a számviteli folyamatok menedzselésére gyakorolt hatásának tanulmányozásával foglalkoznak. E kutatók munkái alapot teremtenek a digitális technológiák a számvitel hatékonyságára gyakorolt hatásának megértéséhez Ukrajna közszférájában, és további modernizációs lehetőségeket azonosítanak.

A cikk céljának (a kutatás célja és feladatai) megfogalmazása. A cikk célja a költségvetési intézmények számvitelének sajátosságainak tanulmányozása a digitalizáció kontextusában Kárpátalja példáján, valamint a digitális technológiák

számvitelre, a számviteli folyamatok automatizálására, a pénzügyi kimutatások pontosságának és hatékonyságának növelésére gyakorolt hatásának elemzése.

A tanulmány fő anyagának bemutatása. A költségvetési intézmények olyan állami és önkormányzati szervek, amelyek teljes mértékben az állami vagy helyi költségvetésből tartják fenn magukat. Tevékenységük igen sokrétű. Ide tartoznak az oktatási intézmények, az egészségügyi intézmények, a könyvtárak, a bírósági szervek, a helyi önkormányzati és állami ellenőrzési szervek, a minisztériumok és hivatalok, a független igazságszolgáltatás stb. Ezen intézmények tevékenységének sajátossága, hogy a nyereségszerzés nem céljuk. A költségvetési intézmények célja a tervekben és költségvetésekben meghatározott mutatók elérése, valamint az alapszabályban vagy finanszírozási programban meghatározott feladatok és funkciók végrehajtása.

A költségvetési intézményekben a számviteli nyilvántartások vezetésének eljárását Ukrajna Pénzügyminisztériumával egyetértésben Ukrajna Államkincstára szabályozza a közszférában érvényben lévő nemzeti számviteli előírásoknak (standardoknak) megfelelően. A költségvetési intézmény teljes számviteli folyamata elméleti szempontból három szakaszból áll: elsődleges számvitel, folyamatban lévő számvitel és összegző számvitel.

A számvitel szervezési folyamatai megfelelő elméleti alapelveken alapulnak, amelyek közül a legfontosabbak a következők:

- a számvitel szervezésének elvei;
- a számvitel szervezésének terve;
- a központosítás és decentralizáció közötti összefüggések a menedzsmentben;
- a vezető testületek és a külső felhasználók információszolgáltatási követelményei;
- normatív követelmények;
- a gazdálkodó szervezet számviteli politikája;
- számlarend.

A számvitel ésszerű szervezése az általánosan elfogadott rendelkezéseken alapul, nevezetesen:

- az intézmény szerkezetének és tevékenységének tanulmányozása;
- a számviteli személyzet és a könyvelők munkájának megszervezése;
- a számviteli folyamat megszervezése (a számviteli munka körének meghatározása);
- a számvitelre vonatkozó hatályos jogszabályok tökéletes ismeretének megszervezése a főkönyvelő és a számviteli munkatársak által [28].

Az ukrán költségvetési intézmények számviteli módszertana egy hosszú évek alatt kialakított, alapos és egyedi koncepciót képvisel, amely a költségvetési intézmények számviteli metodológiai alapelveinek gyakorlati megvalósítását szolgálja. Sajátosságainak alapját a módszertan jellegzetes elemei alkotják, amelyek leginkább a következő számviteli területeken mutatkoznak meg:

- a befektetett eszközök számvitele;
- a készletek számvitele;
- a bevételek számvitele;
- a kiadások számvitele.



Khorunzhak N. megjegyzi, hogy: „... a költségvetési intézményekben a számvitel egy célorientált, nyitott kibernetikai információs rendszer a menedzsment döntéshozatalának támogatására. Alapját képezi a specializált elemek sajátos szervezése, amelyek egy egységes rendszert alkotnak annak érdekében, hogy biztosítsák az erőforrások megőrzését, ésszerű felhasználását és a tevékenység pozitív végső eredményeinek elérését (a lakosság magas színvonalú szolgáltatásokkal való elégedettsége, valamint azok további fejlesztésének és tökéletesítésének alapjainak megteremtése)” [31].

A költségvetési intézmények számvitelének célját és feladatait figyelembe véve annak fő funkciói a következők:

✓ információs funkció (az állami és helyi költségvetések végrehajtásával kapcsolatos tevékenységek tervezése, értékelése, előrejelzése, elemzése, ellenőrzése, valamint a költségvetési intézmények becslései során felhasználható információk gyűjtése, feldolgozása és átadása külső és belső felhasználóknak);

✓ társadalmi funkció (az állami és helyi költségvetések végrehajtásával kapcsolatos tranzakciók átfogó, pártatlan reprodukálása, valamint a becslések bevezetése a számviteli rendszerbe a közszférában, valamint az államkincstári szervek és a költségvetési alapkezelők költségvetési és pénzügyi beszámolási mutatóinak ez alapján történő kialakítása közzététel céljából);

✓ tudományos-ismeretelméleti funkció (a számvitel fejlesztése a közszférában, valamint a számvitel tudományának továbbfejlesztése) [2].

A számvitel megszervezése és a pénzügyi kimutatások összeállítása a költségvetési intézményekben „A számvitelről és a pénzügyi kimutatásokról Ukrajnában” szóló törvény [23], valamint a 101. „A pénzügyi kimutatások bemutatása” c. Nemzeti Államháztartási Számviteli Standard [19] által meghatározott elveken alapul (lásd 1. táblázat), azonban ezeknél a gazdálkodó egységeknél a számviteli ciklus sajátos jellemzőkkel rendelkezik.

1. táblázat

A költségvetési intézmények számviteli alapelvei

Alapelv	Tartalom
Teljes kimutatás	a pénzügyi kimutatásoknak tartalmazniuk kell minden olyan információt a gazdasági műveletek és események tényleges és potenciális következményeiről, amelyek befolyásolhatják az azokon alapuló döntéseket.
Autonómia	minden vállalkozás önálló jogi személynek tekintendő, elkülönítve annak tulajdonosaitól, ezért a tulajdonosok személyes vagyona és kötelezettségei nem jelenhetnek meg a vállalkozás pénzügyi kimutatásaiban.
Következetesség	a vállalkozásnak állandó jelleggel (évről évre) kell alkalmaznia a kiválasztott számviteli politikát. A számviteli politika megváltoztatása csak a nemzeti számviteli standardok, a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok, valamint a közszféra nemzeti számviteli standardjai által meghatározott esetekben lehetséges, és azt indokolni, valamint a pénzügyi kimutatásokban feltüntetni kell.
Állandóság	magában foglalja a gazdálkodó eszközeinek és kötelezettségeinek értékelését azzal a feltételezéssel, hogy tevékenysége folytatódik

Alapelv	Tartalom
Összemérés	a bevételek és a költségek ahhoz az időszakhoz kapcsolódnak, amikor azok gazdaságilag felmerültek, függetlenül a pénzügyi teljesítéstől
Tartalom elsődlegessége formával szemben	a gazdasági eseményeket tényleges gazdasági tartalmuknak megfelelően kell elszámolni
Egységes pénznem	a gazdálkodó pénzügyi kimutatásaiban szereplő összes tranzakció egységes pénznemben történő mérése és összegzése
Egyéb alapelvek	a nemzeti államháztartási számviteli standardok által meghatározottak

Forrás: saját szerkesztés [23] alapján

Ukrajna állami szektorában alkalmazott Nemzeti Államháztartási Számviteli Standardok feltételeken a következő csoportokra oszthatók (összesen 20 standard):

1. a pénzügyi kimutatások általános követelményeit és tartalmát meghatározó standardok az állami szektor intézményei számára (101. „A pénzügyi kimutatások bemutatása”, 102 „Konzolidált pénzügyi kimutatások”, 103 „Szegmentált pénzügyi kimutatások”, 105 „Pénzügyi beszámolás a hiperinflációs gazdaságokban”, 125 „A számviteli becslések változásai és hibák”, 130 „Az átváltási árfolyamok változásának hatásai”);

2. általános módszertani jellegű standardok (124 „Bevételek”, 126 „Lízing”, 127 „Eszközök értékvesztése”, 128 „Kötelezettségek”, 133 „Pénzügyi befektetések”, 134 „Pénzügyi instrumentumok”, 135 „Kiadások”);

3. egyes számviteli objektumok nyilvántartására, azok kimutatásokban való megjelenítésére vonatkozó standardok (121 „Tárgyi eszközök”, 122 „Immateriális javak”, 123 „Készletek”, 129 „Befektetési ingatlan”, 136 „Biológiai aktívák”);

4. egyes tevékenységtípusok számvitelére vonatkozó standardok (131 „Beruházási (építési) szerződések”);

5. szociálpolitikai és az intézmények szociális tevékenységére vonatkozó standardok (132 „Munkavállalói juttatások”).

Ukrajnában jelenleg is folyamatban van az állami szektor számviteli és pénzügyi beszámolási rendszerének reformja, amely a nemzetközi állami szektorra vonatkozó számviteli standardok követelményeinek figyelembevételével zajlik. A reform célja a nemzeti állami szektorra vonatkozó számviteli standardok bevezetése, amelyeket a nemzetközi standardok alapján dolgoztak ki.

A költségvetési intézmények számvitelének egyik legfontosabb aspektusa az állami források átlátható és felelős felhasználása. A kormánynak pontosan dokumentálnia kell minden bevételt és kiadást, ami hozzájárul a korrupció, a nem rendeltetésszerű felhasználás megelőzéséhez, valamint az állami programok hatékony működéséhez.

A költségvetési intézmények rendszeres pénzügyi kimutatásai, amelyek magukban foglalják a bevételek és kiadások magyarázatát, a tartalékalap állapotát, valamint a különféle programokra és projektekre szánt források elosztását, lehetővé teszik a kormány és a közvélemény számára a pénzügyi helyzet nyomon követését és az esetleges hiányosságok vagy szabálytalanságok feltárását.

A számviteli folyamatok automatizálása elengedhetetlen lépés a költségvetési intézmények fejlődésében, és bevezetésének kilátásai meglehetősen kedvezőek:

➤ *a felhőalapú technológiák fejlődése*: a felhőalapú platformok használata lehetővé teszi a költségvetési intézmények számára, hogy csökkentsék saját IT-infrastruktúrájuk fenntartási költségeit, és hozzáférést kapjanak korszerű szoftvermegoldásokhoz anélkül, hogy drága berendezéseket kellene vásárolniuk;

➤ *integráció más állami rendszerekkel*: ígéretes irány a különböző állami intézményeket összekapcsoló integrált információs rendszerek fejlesztése, amely elősegíti az információ hatékony cseréjét és leegyszerűsíti a számviteli folyamatokat;

➤ *a mesterséges intelligencia és elemző rendszerek alkalmazása*: a modern automatizált rendszerek képesek mesterséges intelligencia algoritmusokat használni a pénzügyi mutatók előrejelzésére és elemzésére, lehetővé téve a vezetők számára a mélyebb betekintést és megalapozottabb döntéshozatalt;

➤ *a digitális kompetencia szintjének növekedése*: az információs technológiák és az automatizálás fejlődésével a költségvetési intézményekben várhatóan növekedni fog a munkavállalók szakképzettségi szintje, ami lehetővé teszi a modern rendszerek lehetőségeinek hatékonyabb kihasználását. Így a számviteli rendszerek automatizálása nemcsak szükséges, hanem kulcsfontosságú feltétele is a költségvetési intézmények további fejlődésének a digitalizáció és a globális gazdasági változások körülményei között [11].

Meg kell jegyezni, hogy számos tényező járul hozzá a számvitel automatizálásához, például a társadalom gyors számítógépesítése, az új információs technológiák folyamatos fejlődése és a tudományos megközelítések alkalmazása a munka szervezésében. Ez képezi az alapját mind a viszonylag egyszerű, automatizált munkahelyek (AMH) létrehozásának és bevezetésének, amelyek konkrét feladatok megoldására irányulnak, mind pedig az átfogó, automatizált irányítási rendszereknek (AIR). Az utóbbiak a költségvetési szféra különböző osztályain működnek, különféle feladatokat látva el [15].

Az automatizálás bevezetése azonban számos technikai és szervezeti kihívással szembesül a költségvetési intézményekben. Az egyik fő kihívás az, hogy a munkavállalók nincsenek kellően felkészítve az új automatizált rendszerek használatára. Sok alkalmazott alacsony szintű digitális készségekkel rendelkezik, ami további képzést és alkalmazkodást igényel. Emellett sok költségvetési intézmény alacsony technikai felszereltséggel és korlátozott lehetőségekkel rendelkezik a modern szoftvereszközök használatára. A szűkös költségvetés és az elavult infrastruktúra megnehezítheti a számviteli folyamatok automatizálásának legújabb megoldásainak bevezetését.

Az automatizálás további problémája az adatbiztonság és az információvédelem. Figyelembe véve a költségvetési intézmények által feldolgozott adatok fontosságát, a kiberbiztonság és a bizalmas információk védelme különösen nagy jelentőséget kap. A rendszerek működésének zavarai vagy az adatszivárgások súlyos következményekkel járhatnak, ezért az automatizálás során különösen körültekintő megközelítést kell alkalmazni a biztonság terén [33].

A fejlett államigazgatási rendszerrel rendelkező országok többségében, különösen az Egyesült Államokban, Kanadában és az Európai Unió országaiban, a modern

számveteli rendszerek integrált információs rendszerek segítségével végzett költségelemzésen alapulnak. Ezek a rendszerek lehetővé teszik a költségvetési programok végrehajtásának nyomon követését és a vagyonkezelést. Így az állami kiadásokra vonatkozó információk pontosabbá és hozzáférhetőbbé válnak, megkönnyítve a magasabb szintű döntéshozatalt [33].

A költségvetési intézmények számveteli szabályozásának alapelveinek megfelelése a digitalizáció elveinek a 2. táblázatban kerül bemutatásra.

2. táblázat

**A költségvetési intézmények számveteli szabályozásának alapelveinek
megfelelése a digitalizáció elveinek**

Normatív jogszabály	Tartalom	Megfelelés a digitalizáció elveinek
Ukrajna Költségvetési Kódexe [10]	Szabályozza az állami szektor pénzügyi kapcsolatait, meghatározza az állami költségvetés összeállításának, végrehajtásának és elszámolásának eljárásait.	Előírja az információs rendszerek alkalmazásának szükségességét az államháztartás kezelésében, amely alapot teremt a költségvetési folyamat és a számvetel digitalizálásához.
„A számvetelről és a pénzügyi kimutatásokról Ukrajnában” szóló törvény [23]	A számveteli szabályozás alapvető jogszabálya, amely meghatározza a számvetel általános elveit valamennyi gazdálkodó szervezet, így az állami intézmények számára is.	Tartalmazza az elektronikus dokumentumok és az elektronikus digitális aláírás használatának rendelkezéseit a pénzügyi kimutatások elkészítésére, valamint benyújtására.
Nemzeti Államháztartási Számveteli Standardok [19]	Szabályozzák az állami szektor intézményeinek eszköznyilvántartását és a pénzügyi kimutatások benyújtásának rendjét.	A digitális számvetel és az elektronikus dokumentumkezelés lehetőségeihez igazítva vannak.
Ukrajna Miniszteri Kabinetének rendelete „A költségvetési intézmények könyvelői szolgálatáról szóló mintaszabályzat jóváhagyásáról” [24]	Meghatározza az állami szektor intézményeiben alkalmazott számveteli eljárásokat.	Figyelembe veszi az elektronikus rendszerek lehetőségeit a számveteli folyamatok automatizálására.

A jogszabályok elemzése azt mutatja, hogy többségük figyelembe veszi a költségvetési szféra számvetelének digitalizálására vonatkozó modern követelményeket. A fő jogi dokumentumok szabályozzák az információs rendszerek és az elektronikus dokumentumkezelés alkalmazását, ami hozzájárul a számveteli folyamatok automatizálásához, valamint a pénzügyi kimutatások átláthatóságának, pontosságának és gyorsaságának növeléséhez.

A digitalizáció fokozatosan a közpénzügyek irányításának kulcselemévé válik, mivel elősegíti a költségvetési források hatékony ellenőrzését, és csökkenti a pénzügyi szabálytalanságok kockázatát. A hatályos jogszabályi háttér nemcsak támogatja ezt a folyamatot, hanem előfeltételeket is teremt a digitális technológiák további fejlődéséhez

a számvitel területén, ami viszont hozzájárul az állami erőforrások kezelésének hatékonyságához.

Kárpátalja Ukrajna egyik legfiatalabb megyéje, amely egyedi földrajzi elhelyezkedésével és természeti-klimatikus adottságaival rendelkezik. Magyarországgal, Lengyelországgal, Szlovákiával és Romániával határos, ami különös jelentőséget ad számára a határon átnyúló együttműködés és a nemzetközi kapcsolatok szempontjából.

2020-tól, az adminisztratív-területi reform eredményeként, Kárpátalján új közigazgatási struktúra lépett hatályba – 6 járás és 64 egyesített területi közösség (kistérség) jött létre (lásd 3. táblázat), ami jelentős hatással volt a helyi szintű irányítási folyamatokra és a költségvetési tervezésre. Ez lehetőséget teremtett a közösségek pénzügyi autonómiájának növelésére, a költségvetési források kezelésének optimalizálására, valamint az ellenőrzési mechanizmusok fejlesztésére.

3. táblázat

Decentralizáció Kárpátalján

Ssz.	Járási megnevezése	Kistérség száma	Települések száma
1	Beregszászi járás	10	105
2	Munkácsi járás	13	142
3	Rahóci járás	4	26
4	Técsői járás	10	64
5	Ungvári járás	14	125
6	Husztói járás	13	143

Forrás: [13]

Ugyanakkor a régió sajátosságai – különösen a nagyszámú nemzetközi támogatás, az európai együttműködési programokban való részvétel és a határ menti területek gazdasági tevékenységének specifikuma – megkövetelik a modern számviteli eszközök alkalmazkodását az európai szabványok követelményeihez. Ez új lehetőségeket nyit meg a költségvetési szféra fejlődése számára a digitalizáció feltételei között.

A költségvetési alapkezelői a költségvetési intézmények, amelyeket vezetőik képviselnek, és amelyek felhatalmazást kapnak a költségvetési előirányzatok fogadására, a költségvetési kötelezettségek vállalására és a költségvetési kiadások végrehajtására.

A költségvetési alapkezelők alárendeltségi fokától, a rájuk bízott jogok körétől, felelősségtől és feladatkörétől, valamint a minisztériumok, hivatalok és végrehajtó szervek irányítási struktúrájától függően két fő csoportra oszthatók.

I. csoport. Fő költségvetési alapkezelők: a vezetőjük által képviselt költségvetési intézmények, akik költségvetési előirányzatok megállapításával kapnak felhatalmazást.

II. csoport. Alacsonyabb szintű költségvetési alapkezelők: akik a fő alapkezelők által kialakított hierarchiáján belül működnek.

A fő költségvetési alapkezelők határozzák meg az alacsonyabb szintű alapkezelők és a költségvetési források kedvezményezettjeinek hálózatát, figyelembe véve az egységes nyilvántartási rendszerre és az azzal kapcsolatos adatbázisra vonatkozó követelményeket [10].

Az alacsonyabb szintű költségvetési alapkezelők közé tartoznak azoknak az intézményeknek és szervezeteknek a vezetői, amelyek alárendelt intézményekkel rendelkeznek, és a költségvetésből kapnak forrásokat saját intézményük kiadásainak fedezésére, valamint az alárendelt intézmények kiadásainak finanszírozására.

Az alacsonyabb szintű költségvetési alapkezelők két kategóriára oszthatók: a második és a harmadik szintű költségvetési alapkezelőkre.

A második szintű költségvetési alapkezelők azoknak az intézményeknek a vezetői, akik a fő költségvetési alapkezelőktől kapnak forrásokat saját intézményük működtetésére, valamint ezek tovább osztására alárendelt intézmények és szervezetek között.

A harmadik szintű költségvetési alapkezelők olyan intézményvezetők, akik kizárólag saját intézményük kiadásaira kapnak költségvetési forrásokat.

A költségvetési források kedvezményezettje olyan gazdálkodó szervezet, civil vagy más típusú szervezet, amely nem rendelkezik költségvetési intézményi státusszal, de a költségvetési alapkezelő megbízása alapján jogosult a költségvetési programban előírt intézkedések végrehajtására, valamint ehhez költségvetési forrásokat kap.

A háromszintű finanszírozási rendszer az állami költségvetés szintjén érvényes azon helyi jelentőségű intézmények esetében, amelyek finanszírozása központi állami előirányzatokból történik. A helyi költségvetések szintjén a finanszírozási modell a következőképpen néz ki:

fő költségvetési alapkezelő – harmadik szintű költségvetési alapkezelő.

A költségvetési alapkezelők és kedvezményezettek Ukrajnában az állami és a helyi költségvetés viszonylatában a 4. táblázatban kerültek részletesen bemutatásra.

4. táblázat

A költségvetési alapkezelők és kedvezményezettek Ukrajnában

Ssz.	Megnevezés	Állami költségvetés		Helyi költségvetések		Összesen	
		száma	arány (%)	száma	arány (%)	száma	arány (%)
1	Fő költségvetési alapkezelők	70	1,70	7331	26,36	7401	23,19
2	Alacsonyabb szintű költségvetési alapkezelők	3766	91,56	11882	42,73	15648	49,02
3	Kedvezményezettek	277	6,74	8595	30,91	8872	27,79
	Összesen	4113	100	27808	100	31921	100

Forrás: saját szerkesztés [27] alapján

A Kárpátalján összesen 1348 költségvetési alapkezelő és kedvezményezett működik, ebből 159 az állami költségvetés, míg 1189 a helyi költségvetés szintjén.

A Kárpátalja költségvetési intézményei sajátos körülmények között működnek, amelyek közé tartoznak:

✓ a jelentős számú támogatott önkormányzatok, amelyek az állami finanszírozástól függenek;

✓ a határon átnyúló együttműködés, amely befolyásolja a nemzetközi pénzügyi áramlások számvitelét;



✓ a fejlett turisztikai és rekreációs ágazat, amely további költségvetési bevételeket generál.

E sajátosságok figyelembevételével a régió költségvetési intézményeinek számvitele hatékony digitális eszközök alkalmazását igényli a pénzügyi kimutatások időben történő elkészítéséhez és a költségvetési alapok kezelésének optimalizálásához.

A magánszektorhoz viszonyítva a költségvetési szektor jelentős elmaradásban van az automatizáció terén. A számviteli nyilvántartás gyakran alkalmazott, specializált programok nélkül zajlik, és elsősorban Microsoft Excel vagy Word használatával történik. A dokumentumok cseréje jellemzően aláírással és pecséttel ellátott szkennelt másolatok formájában valósul meg, ami jelentősen lassítja az adminisztratív folyamatokat.

A költségvetési szektorban a számvitel automatizációjának hiányát több tényező magyarázza: az elavult anyagi-technikai bázisok (a munkahelyi eszközök cseréje általában 7–8 évente történik); a költségvetési intézmények működésének sokfélesége, mivel azok az oktatási, egészségügyi, szociális és egyéb közszolgáltatási területeket egyaránt lefedik; a megfelelő tapasztalattal rendelkező szakképzett munkaerő hiánya az új számviteli szoftverek alkalmazásában, valamint az alacsony bérezési szint, amely nem ösztönzi a fiatal szakembereket a költségvetési szektorban való munkavállalásra.

A számviteli folyamatok automatizációja, különösen a költségvetési alapok kezelésére szolgáló specializált szoftverek bevezetése jelentősen csökkentheti a dokumentumfeldolgozási időt, minimalizálhatja a hibák számát, javíthatja a költségvetési alapok felhasználásának ellenőrzését, valamint felgyorsíthatja és átláthatóbbá teheti az információkezelési folyamatokat.

Az ukrán számítógépes programok piaca – amint azt [29] is említi – számos rendszerkomplexummal képviselteti magát a költségvetési intézmények számvitelének biztosítására.

A költségvetési intézmények számára kifejlesztett nemzeti IT-termékek piacának elemzése alapján tíz legelterjedtebb szoftvert azonosítottunk, amelyek közé tartoznak a következők: MASTER: Költségvetési intézmények [5], M.E.Doc [4], Fit-Budget [21], ISpro [26], Debet Plus [30], Crystal Finance Millennium [25], Egységes Költségvetésirányítási Információs Rendszer [32], LOGICA (helyi költségvetések tervezését és végrehajtását támogató információs-elemző rendszer) [12], Elektronikus Adózói Fiók [14], valamint az E-Jelentés [7].

A költségvetési intézmények számvitelének, pénzügyi kimutatásainak elkészítésére és benyújtására szolgáló szoftverek összehasonlító elemzését az 5. táblázat tartalmazza.

A költségvetési intézmények számára készült szoftveres megoldások vizsgálata azt mutatta, hogy a leghatékonyabb rendszerek ötvözik a számvitel automatizálását, az állami nyilvántartásokkal való integrációt és az adatok felhőalapú tárolásának lehetőségét.

✓ *MASTER: Költségvetési intézmények, Fit-Budget, ISpro, Debet Plus* – átfogó számviteli rendszerek, amelyek lehetővé teszik a könyvelés vezetését a hatályos jogszabályoknak megfelelően.

✓ *M.E.Doc, E-Jelentés, Elektronikus Adózási Fiók* – jelentéskészítésre és -benyújtásra specializált megoldások, amelyek automatizálják a felügyeleti szervekkel való együttműködést.

✓ *Egységes Költségvetésirányítási Információs Rendszer, LOGICA* – integrált állami platformok, amelyek elősegítik a központosított pénzügyi irányítást.

✓ A felhőalapú verzióval rendelkező programok (pl. *M.E.Doc, Egységes Költségvetésirányítási Információs Rendszer*) biztosítják a számviteli adatokhoz való hozzáférést bármikor és bármilyen eszközről.

5. táblázat

A költségvetési intézmények számvitelének, pénzügyi kimutatásainak elkészítésére és benyújtására szolgáló szoftverek összehasonlító elemzése

Ssz.	Szoftver neve	Jellemzők	Számvitelhez	Jelentés készítéshez	Felhőalapú megoldás (elérhető-e a program online, telepítés nélkül)	Integráció az állami rendszerekkel (szinkronizálható-e a Kincstárral, az Állami Adóhatósággal stb.)
1	MASTER: Költségvetési intézmények (ukránul MASTER: Бюджетні установи)	Speciális megoldás az állami szektor számvitelére, amely támogatja a számviteli folyamatokat a hatályos jogszabályoknak megfelelően. Lehetővé teszi a pénzügyi kimutatások automatizált elkészítését, a készpénzes és tényleges kiadások nyilvántartását, valamint a költségvetési alapok felhasználásának ellenőrzését.	+	+	-	+
2	M.E.Doc	Népszerű elektronikus dokumentumkezelő és jelentéskészítő rendszer. Használható elektronikus	-	+	+	+



Ssz.	Szoftver neve	Jellemzők	Számvitelhez	Jelentés készítéshez	Felhőalapú megoldás (elérhető-e a program online, telepítés nélkül)	Integráció az állami rendszerekkel (szinkronizálható-e a Kincstárral, az Állami Adóhatósággal stb.)
		jelentések létrehozására, aláírására és benyújtására az ellenőrző hatóságokhoz (Állami Adóhatóság, Kincstár, Nyugdíjalap). Integrálható más számviteli programokkal.				
3	Fit-Budget (ukránul <i>Fit-Бюджет</i>)	Költségvetési intézmények számára készült szoftvercsomag, amely biztosítja a számviteli nyilvántartást, a becslések összeállítását, a költségvetési végrehajtás ellenőrzését, valamint a pénzügyi és statisztikai jelentések elkészítését.	+	+	-	+
4	ISpro	Átfogó ERP-megoldás az állami szektor számviteli folyamatainak automatizálására. Tartalmazza a számviteli, személyzeti elszámolási, bérszámfejtési, vagyonkezelési és jelentéskészítési modulokat.	+	+	+	+



Ssz.	Szoftver neve	Jellemzők	Számvitelhez	Jelentés készítéshez	Felhőalapú megoldás (elérhető-e a program online, telepítés nélkül)	Integráció az állami rendszerekkel (szinkronizálható-e a Kincstárral, az Állami Adóhatósággal stb.)
5	Debet Plus (ukránul Дебет Плюс)	Költségvetési intézmények számvitelét támogató rendszer, amely biztosítja a tárgyi eszközök nyilvántartását, a kiadások ellenőrzését, a pénzügyi kimutatások összeállítását és az állami nyilvántartásokkal való integrációt.	+	+	-	+
6	Crystal Finance Millennium	Pénzügyi és számviteli rendszer, amelyet a költségvetési intézmények számvitelhez használnak. Biztosítja a bevételek és kiadások nyilvántartását, a pénzeszközök felhasználásának ellenőrzését, valamint a pénzügyi kimutatások automatizált elkészítését.	+	+	-	+
7	Egységes Költségvetésirányítási Információs Rendszer (ukránul Єдина інформаційна система управління бюджетом - ЄІСВБ)	Állami platform, amely biztosítja a központi költségvetési folyamatok irányítását, az állami pénzeszközök felhasználásának ellenőrzését és az egyéb pénzügyi	+	+	+	+



Ssz.	Szoftver neve	Jellemzők	Számvitelhez	Jelentés készítéshez	Felhőalapú megoldás (elérhető-e a program online, telepítés nélkül)	Integráció az állami rendszerekkel (szinkronizálható-e a Kincstárral, az Állami Adóhatósággal stb.)
		rendszerekkel való integrációt.				
8	LOGICA (helyi költségvetések tervezését és végrehajtását támogató információs-elemző rendszer)	Rendszer a helyi költségvetések kezelésére. Lehetővé teszi a helyi költségvetések kialakításának, tervezésének és végrehajtásának automatizálását, valamint a jelentések elkészítését és benyújtását.	+	+	+	+
9	Elektronikus Adózói Fiók (ukránul <i>Електронний кабінет платника податків</i>)	Az Állami Adóhatóság hivatalos webszolgáltatása, amely lehetővé teszi a jelentések benyújtását, a költségvetési egyenleg ellenőrzését, valamint kérelmek és megkeresések benyújtását az adóhatóságokhoz.	-	+	+	+
10	E-Jelentés (ukránul <i>Звітність</i>)	Elektronikus fiók létrehozását biztosító rendszer a költségvetési alapkezelők, a kötelező állami társadalom- és nyugdíjbiztosítási alapok (a Kincstár ügyfelei) számára, akik pénzügyi és/vagy költségvetési jelentéseket készítenek és nyújtanak be a	-	+	+	+

Ssz.	Szoftver neve	Jellemzők	Számvitelhez	Jelentés készítéshez	Felhőalapú megoldás (elérhető-e a program online, telepítés nélkül)	Integráció az állami rendszerekkel (szinkronizálható-e a Kincstárral, az Állami Adóhatósággal stb.)
		Kincstár illetékes szervéhez.				

Összességében a számvitel digitális átalakulása visszafordíthatatlan és elengedhetetlen a költségvetési intézmények hatékony működéséhez. A modern szoftvermegoldások alkalmazása nemcsak a munkafolyamatok optimalizálását teszi lehetővé, hanem növeli a pénzügyi fegyelmet és a jogszabályi megfelelést is.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A számvitel digitalizálása a Kárpátaljai régió költségvetési intézményeiben az állami pénzügyi irányítás fejlődésének egyik kulcsfontosságú iránya. A számviteli folyamatok automatizálása, az elektronikus dokumentumkezelés és a speciális szoftverek alkalmazása hozzájárul a pénzügyi kimutatások átláthatóságának, gyorsaságának és pontosságának növeléséhez.

A digitális transzformáció fő tendenciái a következők:

✓ a számviteli folyamatok automatizálása, amely csökkenti az emberi tényező hatását, minimalizálja a hibákat és optimalizálja a pénzügyi információk feldolgozásához szükséges időt;

✓ az elektronikus dokumentumkezelésre való átállás, amely jelentősen leegyszerűsíti az adminisztrációt, növeli a költségvetési intézmények és az állami szervek közötti együttműködés hatékonyságát;

✓ integráció az állami nyilvántartásokkal és pénzügyi platformokkal, például az Egységes Költségvetésirányítási Információs Rendszerrel és az Elektronikus Adózói Fiókkal, ami lehetővé teszi a költségvetési alapok felhasználásának központosított ellenőrzését;

✓ a felhőalapú technológiák fejlesztése, amelyek jobbítják az adatok elérhetőségét, és lehetővé teszik a pénzügyi információk hatékony kezelését valós időben.

A digitális technológiák hatékony bevezetéséhez a költségvetési intézményekben szükséges: állami támogatás a digitális projektek finanszírozása és a jogszabályi keretek korszerűsítése formájában; képzési programok kidolgozása a könyvelőségi dolgozók digitális kompetenciájának növelésére; valamint a pénzügyi információk kibebiztonsági rendszerének fejlesztése.

A további kutatások a Kárpátaljai költségvetési intézményekben bevezetett digitális technológiák hatékonyságának értékelésére, valamint a számvitel digitalizálásának legjobb nemzetközi gyakorlatai ukrán környezetbe történő adaptálására irányulhatnak.



Felhasznált források listája

1. Bardash S., Grabchuk I. Digital technologies in accounting: main opportunities and risks. *Effective Economics*. 2021. Vol. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/20.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.18 (letöltés időpontja: 2025.03.01)
2. Bardash S., Shapovalova V., Pashkova A. Verification of the scientific component of the accounting of budget institutions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 336 (6). P.17-26. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-2>
3. Grytsay O., Kashpur, Y. Implementation of digitalization of accounting in the public sector. *Economy and Society*. 2023. Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-146>
4. M.E.Doc. URL: <https://medoc.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.01)
5. MASTER: Бюджетні установи. URL: <https://masterbuh.com/product/byudzhetni-ustanovi> (letöltés időpontja: 2025.03.01)
6. Romankova O., Hlushchenko I. Organization of accounting and control over the use of funds in budgetary institutions. *Scientific Notes of TNU Named After V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*. 2020. Vol. 2. P. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-69>
7. АС «Є-Звітність». URL: <https://www.treasury.gov.ua/elektronne-podannya-zvitnosti-ye-zvitnist> (letöltés időpontja: 2025.03.02)
8. Атамас П.І. Основи обліку в бюджетних установах: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 86 с.
9. Бенько І. Д., Гуцайлюк Л. О. Роль і місце бюджетного обліку в організації фінансування бюджетних установ та шляхи його модернізації. *Галицький економічний вісник. Наук. журнал*. 2009. № 3. С. 167–170.
10. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (letöltés időpontja: 2025.03.02)
11. Васильєва В. Г., Коновалова О. В., Коротченко В. О. Сучасні проблеми автоматизації обліку в бюджетних установах: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний простір*. 2018. Вип. 138. С. 150-163. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.150.254>
12. Головний проектно-виробничий і сервісний центр комп'ютерних фінансових технологій Міністерства фінансів України. АІС «LOGICA». URL: <https://gft.kiev.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.03)
13. Децентралізація. Закарпатська область. URL: <https://decentralization.ua/areas/0312> (letöltés időpontja: 2025.03.03)
14. Електронний кабінет платника податків. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.03)
15. Заворотна І. О. Автоматизація обліку в бюджетних установах. *Матеріали восьмої Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*. 2014. С. 87-88.
16. Мазіна Н.М. Особливості розвитку інформаційних технологій в організації бухгалтерського обліку установ державного сектора. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 100-106. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-100-106 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf
17. Максимова В.Ф. Перспективи вдосконалення облікової системи в бюджетних установах. *Бізнес Інформ*, 2014. № 7. С. 230-234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_42 (letöltés időpontja: 2025.03.04)
18. Максимова В.Ф., Пеліпадченко Р.О. Концептуальні засади розвитку системи бухгалтерського обліку в бюджетних установах. *Економічний простір*. 2008. №16. С. 33-40.
19. Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/en/nacionalni-polozhennja> (letöltés időpontja: 2025.03.10)
20. Перетятко Ю., Черняк Д. Автоматизація бухгалтерського обліку бюджетних установ. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1 (22). С. 141-149. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-141-149](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-141-149)



21. Платформа «Fit-Бюджет». URL: <https://fit.com.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.03)
22. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Особливості використання плану рахунків бухгалтерського обліку в бюджетних установах. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.11>
23. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (letöltés időpontja: 2025.03.01)
24. Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.01.2011 № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text> (letöltés időpontja: 2025.03.01)
25. Програмний комплекс «Crystal Finance Millennium». URL: <http://www.cfm.com.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.05)
26. Програмний комплекс «ISpro». URL: <https://ispro.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.05)
27. Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів. Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/spending-agencies/graphic> (letöltés időpontja: 2025.03.05)
28. Свірко С. В. Організація управлінського обліку в бюджетних установах: етап постановки та його складові. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. № 2. С. 235-250.
29. Сиротинська А. П., Сиротинський О. А., Смалько М. М. Практичні аспекти використання інформаційних систем суб'єктами державного сектору. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 4 (84). С. 199–207. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4201819>
30. Система управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс». URL: <https://debet.com.ua/> (letöltés időpontja: 2025.03.05)
31. Хорунжак Н. Модернізація обліку і контролю в бюджетних установах в умовах системної трансформації управління :дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Тернопіль. 2014. 537 с.
32. Центр інформаційних та аналітичних технологій. Єдина інформаційна система управління бюджетом (ЄІСУБ). URL: <https://ciat.net.ua/uk> (letöltés időpontja: 2025.03.06)
33. Шутка С.Є., Воляник Г.М., Колінько Н.І. Модернізація обліку в установах державного сектору економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 53-60. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/10.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.10>
34. Яровенко Т.С., Гузенко Ю.А., Масіч Т.О. Бухгалтерський облік в державному секторі України: особливості та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 774-779. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/138.pdf (letöltés időpontja: 2025.03.06)

References

1. Bardash, S., Grabchuk, I. (2021). Digital technologies in accounting: main opportunities and risks. *Effective Economics*, 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/20.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.18 [in Ukrainian]
2. Bardash, S., Shapovalova, V., Pashkova, A. (2024). Verification of the scientific component of the accounting of budget institutions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 17-26. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-2> [in Ukrainian]
3. Grytsay, O., Kashpur, Y. (2023). Implementation of digitalization of accounting in the public sector. *Economy and Society*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-146> [in Ukrainian]
4. M.E.Doc. URL: <https://medoc.ua/> [in Ukrainian]
5. MASTER: Biudzhetni ustanovy. URL: <https://masterbuh.com/product/byudzhetni-ustanovi> [in Ukrainian]
6. Romankova, O., Hlushchenko, I. (2020). Organization of accounting and control over the use of funds in budgetary institutions. *Scientific Notes of TNU Named After V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*, 2, 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-69> [in Ukrainian]
7. AS «Ie-Zvitnist». URL: <https://www.treasury.gov.ua/elektronne-podannya-zvitnosti-ye-zvitnist> [in Ukrainian]



8. Atamas, P. I. (2015). Osnovy obliku v biudzhethnykh ustanovakh: navch. posib. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian]
9. Benko, I. D., Hutsailiuk, L. O. (2009). Rol i mistse biudzhethnoho obliku v orhanizatsii finansuvannia biudzhethnykh ustanov ta shliakhy yoho modernizatsii [The role and place of budget accounting in the organization of financing of budget institutions and ways of its modernization.]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3, 167–170 [in Ukrainian]
10. Biudzhethnyi kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
11. Vasylieva, V. H., Konovalova, O. V., Korotchenko, V. O. (2018). Suchasni problemy avtomatyzatsii obliku v biudzhethnykh ustanovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Modern problems of accounting automation in budget institutions: theoretical and practical aspects]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, (138), 150-163. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.150.254> [in Ukrainian]
12. Holovnyi proektno-vyrobnychi i servisnyi tsentr kompiuternykh finansovykh tekhnolohii Ministerstva finansiv Ukrainy. AIC «LOGICA». URL: <https://gft.kiev.ua/> [in Ukrainian]
13. Detsentralizatsiia. Zakarpatska oblast. URL: <https://decentralization.ua/areas/0312> [in Ukrainian]
14. Elektronnyi kabinet platnyka podatkov. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/> [in Ukrainian]
15. Zavorotna, I.O. (2014). Avtomatyzatsiia obliku v biudzhethnykh ustanovakh [Accounting automation in budget institutions]. *Materialy vosmoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsiinoi transformatsii ekonomiky Ukrainy» - Materials of the Eighth All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference "Accounting and Analytical Support for Innovative Transformation of the Economy of Ukraine"*, 87-88 [in Ukrainian]
16. Mazina, N.M. (2024). Osoblyvosti rozvytku informatsiinykh tekhnolohii v orhanizatsii bukhhalterskoho obliku ustanov derzhavnoho sektora [Features of the development of information technologies in the organization of accounting of public sector institutions]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current economic problems*, 6 (276), 100-106. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-100-106 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Natalia-M.-Mazina-100-106.pdf [in Ukrainian]
17. Maksimova, V.F. (2014). Perspektyvy vdoskonalennia oblikovoi systemy v biudzhethnykh ustanovakh [Prospects for improving the accounting system in budget institutions]. *Biznes Inform*, 7, 230-234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_42 [in Ukrainian]
18. Maksimova, V.F., Pelipadchenko, R.O. (2008). Kontseptualni zasady rozvytku systemy bukhhalterskoho obliku v biudzhethnykh ustanovakh [Conceptual principles for the development of the accounting system in budget institutions]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 16, 33-40 [in Ukrainian]
19. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Natsionalni polozhennia (standarty) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori. URL: <https://mof.gov.ua/en/nacionalni-polozhennja>
20. Peretiatko, Yu., Cherniak, D. (2021). Avtomatyzatsiia bukhhalterskoho obliku biudzhethnykh ustanov [Automation of accounting in budget institutions]. *Naukovyi visnyk Polissia - Scientific Bulletin of Polissya*, issue 1 (22), 141-149. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-141-149](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-141-149) [in Ukrainian]
21. Platforma «Fit-Biudzheth». URL: <https://fit.com.ua/> [in Ukrainian]
22. Pravdiuk, N.L., Kozlovska, L.Iu. (2023). Osoblyvosti vykorystannia planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v biudzhethnykh ustanovakh [Features of the use of the chart of accounts of accounting in budget institutions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.11> [in Ukrainian]
23. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
24. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro bukhhaltersku sluzhbu biudzhethnoi ustanovy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.01.2011 № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-%D0%BF#Text>



25. Prohramnyi kompleks «Crystal Finance Millennium». URL: <http://www.cfm.com.ua/> [in Ukrainian]
26. Prohramnyi kompleks «ISpro». URL: <https://ispro.ua/> [in Ukrainian]
27. Rozporiadnyky ta oderzhuvachi biudzhetykh koshtiv. Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/spending-agencies/graphic> [in Ukrainian]
28. Svirko, S. V. (2014). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku v biudzhetykh ustanovakh: etap postanovyky ta yoho skladovi [Organization of management accounting in budget institutions: the stage of formulation and its components]. *Finansy, oblik i audyt - Finance, accounting and auditing*, 2, 235-250 [in Ukrainian]
29. Syrotynska, A. P., Syrotynskyi, O. A., Smalko, M. M. (2018). Praktychni aspekty vykorystannia informatsiinykh system subiektamy derzhavnoho sektoru [Practical aspects of the use of information systems by public sector entities]. *Visnyk NUVHP. Seriiia «Ekonomichni nauky» - Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Series "Economic Sciences"*, issue 4 (84), 199–207. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4201819> [in Ukrainian]
30. Systema upravlinnia pidpriemstvom «DEBET Plus». URL: <https://debet.com.ua/>
31. Khorunzhak, N. (2014). Modernizatsiia obliku i kontroliu v biudzhetykh ustanovakh v umovakh systemnoi transformatsii upravlinnia. *Doctor's thesis*. Ternopil [in Ukrainian]
32. Tsentr informatsiinykh ta analitychnykh tekhnolohii. Yedyna informatsiina systema upravlinnia biudzhetom (IeISUB). URL: <https://ciat.net.ua/uk> [in Ukrainian]
33. Shutka, S.Ie., Volianyk, H.M., Kolinko, N.I. (2022). Modernizatsiia obliku v ustanovakh derzhavnoho sektoru ekonomiky [Modernization of accounting in public sector institutions]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini - Public management and administration in Ukraine*, issue 29, 53-60. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/10.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.10> [in Ukrainian]
34. Iarovenko, T.S., Huzenko, Yu.A., Masich, T.O. (2016). Bukhhalterskyi oblik v derzhavnomu sektori Ukrainy: osoblyvosti ta perspektyvy [Accounting in the public sector of Ukraine: features and prospects.]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, issue 2, 774-779. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/138.pdf [in Ukrainian]

Отримано:	31.03.2025	Beérkezett:	2025.03.31	Received:	31.03.2025
Прийнято до друку:	18.04.2025	Elfogadva:	2025.04.18	Accepted:	18.04.2025
Опубліковано:	12.05.2025	Megjelent:	2025.05.12	Published:	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-447-462

УДК 657.471:339.372.7

Наталя СЕЛІВАНОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4157-4946](https://orcid.org/0000-0002-4157-4946)

Scopus Author ID: 57225008222

Анастасія ЦАПЕНКО

здобувачка вищої освіти освітньої програми «Облік і оподаткування»
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0009-0002-9184-362X](https://orcid.org/0009-0002-9184-362X)

e-mail: 9480456@stud.op.edu.ua

(Corresponding author)

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ В СФЕРІ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Анотація. Щодня інтернет-торгівля набуває глобального поширення по всьому світу через зручність формату, бурхливий розвиток соціальних мереж як торговельного майданчику, що започаткувалось ще з років пандемії COVID-19. А в Україні з 2022 р. з початку повномасштабного вторгнення інтернет-торгівля стала майже не єдиним способом безпечної торгівлі. Основною метою дослідження є узагальнення теоретичних та нормативних засад обліку і оподаткування інтернет-торгівлі, визначення проблем, з якими стикаються підприємці та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення. У роботі проведено аналіз останніх досліджень та публікацій сучасних вчених, нормативно-правового регулювання обліку та оподаткування інтернет-торгівлі в Україні. Описано основні форми електронної торгівлі, типи розрахункових операцій та порядок їх фіскалізації відповідно чинного законодавства. В українських підприємців малого та середнього бізнесу, починаючи з років пандемії COVID-2019 по сьогоднішній день в умовах воєнного стану, неабиякої популярності набули такі форми інтернет-торгівлі: соціальна торгівля, торгівля через маркетплейси та посередників, дропшипінг, мобільна комерція. В результаті дослідження визначено відсутність нормативно-правового регулювання інтернет-торгівлі, дропшипінгу як окремого виду діяльності, що в результаті ускладнює процес підрахунку доходів підприємців, впливає на правильність податкової звітності та суму сплачених податків. Найчастішими помилками підприємців інтернет-торгівлі під час заповнення книги обліку доходів та книги обліку доходів та витрат є неповне відображення доходу, дублювання сум по післяплатам, неврахування комісій фінансових посередників, помилки в відображенні змішаних форм оплати (часткова оплата, післяплата), помилки в відображенні доходу в іноземній валюті. Тому були запропоновані рекомендації щодо особливостей ведення обліку та оподаткування інтернет-торгівлі.

Ключові слова: інтернет-торгівля, дропшипінг, післяплата, розрахункові операції, електронна комерція, фіскальний чек, оподаткування, облік.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: L84, M41.

Abstract. Az e-kereskedelem napról napra globálisan terjed a világ minden táján a formátum kényelme, a közösségi média mint kereskedelmi platform gyors fejlődése miatt, amely a COVID-19 világjárvány idején kezdődött. Ukrajnában pedig 2022 óta, a teljes körű invázió kezdete óta az e-kereskedelem szinte az egyetlen módja a biztonságos kereskedelemnek. A tanulmány fő célja, hogy összefoglalja az e-kereskedelem számvitelének és adózásának elméleti és szabályozási kereteit, meghatározza a vállalkozók előtt álló problémákat, és ajánlásokat dolgozzon ki azok javítására. A cikk elemzi a modern tudósok legújabb kutatásait és publikációit, valamint az e-kereskedelem számviteli és adózási jogi és szabályozási keretét Ukrajnában. A cikk ismerteti az e-kereskedelem főbb formáit, a fizetési tranzakciók típusait és az adóztatásukra vonatkozó eljárást a hatályos jogszabályoknak megfelelően. A COVID-2019 világjárvány éveitől kezdve napjainkig, a hadi állapot hatálya alatt az ukrán kis- és középvállalkozók körében az e-kereskedelem következő formái váltak nagyon népszerűvé: a közösségi kereskedelem, a piactereken és közvetítőkön keresztül kereskedelem, a dropshipping és a mobilkereskedelem. A tanulmány megállapította, hogy az e-kereskedelem és a dropshipping mint különálló tevékenység típus jogi szabályozásának hiánya bonyolítja a vállalkozók jövedelmének kiszámítását, befolyásolja az adóbevallás pontosságát és a befizetett adók összegét. Az e-kereskedelmi vállalkozók leggyakoribb hibái a bevételi és kiadási főkönyvek kitöltésekor a jövedelmek hiányos megjelenítése, az utólagos fizetésekre vonatkozó összegek megkettőzése, a pénzügyi közvetítők jutalékainak figyelmen kívül hagyása, hibák a vegyes fizetési formák (részfizetés, utólagos fizetés) megjelenítésében, hibák a devizában kifejezett jövedelmek megjelenítésében. Ezért ajánlások lettek megfogalmazva az online kereskedelem számviteli és adózási sajátosságaira vonatkozóan.

Kulcsszavak: online kereskedelem, dropshipping, utánvét, elszámolási műveletek, e-kereskedelem, adóellenőrzés, adózás, számvitel.

Abstract. Every day, e-commerce is gaining global reach around the world due to the convenience of the format, the rapid development of social media as a trading platform, which began during the COVID-19 pandemic. And in Ukraine, since 2022, since the beginning of the full-scale invasion, e-commerce has become almost the only way to trade safely. The main purpose of the study is to summarize the theoretical and regulatory framework for accounting and taxation of e-commerce, identify the problems faced by entrepreneurs and develop recommendations for their improvement. The article analyzes the latest research and publications of modern scholars, as well as the legal and regulatory framework for accounting and taxation of e-commerce in Ukraine. The article describes the main forms of e-commerce, types of payment transactions and the procedure for their fiscalization in accordance with the current legislation. Starting from the years of the COVID-2019 pandemic to the present day, under martial law, the following forms of e-commerce have become very popular among Ukrainian small and medium-sized business entrepreneurs: social commerce, trade through marketplaces and intermediaries, dropshipping, and mobile commerce. The study identified the lack of legal regulation of e-commerce and dropshipping as a separate type of activity, which complicates the process of calculating entrepreneurs' income, affects the accuracy of tax reporting and the amount of taxes paid. The most frequent mistakes made by e-commerce entrepreneurs when filling out the income and expense ledgers are incomplete reflection of income, duplication of amounts for postpaid payments, failure to take into account commissions of financial intermediaries, errors in the reflection of mixed forms of payment (partial payment, postpaid), errors in the reflection of income in foreign currency. Therefore, recommendations were offered on the specifics of accounting and taxation of online commerce.

Keywords: online trade, dropshipping, cash on delivery, payment transactions, e-commerce, fiscal check, taxation, accounting.



Постановка проблеми. Щодня інтернет-торгівля набуває глобального поширення по всьому світу через зручність формату, бурхливий розвиток соціальних мереж як торговельного майданчику, що започаткувалось ще з років пандемії COVID-19. А з 2022р з початку повномасштабного вторгнення в Україні інтернет-торгівля стала майже не єдиним способом безпечної торгівлі, яка передбачає не тільки зручний формат процесу оформлення замовлення і доставку в будь-яке зручне поштове відділення замовника, а й безпечні умови праці для найманих працівників та власників бізнесу, з можливістю віддалено працювати у безпечних місцях.

Воєнні події кожного дня випробують українських підприємців формажорними обставинами: пошук альтернативних джерел живлення та надійного інтернет-провайдера на випадок блекаутів, ризик часткової або повної втрати товару через пошкодження складських приміщень в наслідок балістичної атаки, гостра нестача кадрів через вимушену міграцію населення до безпечних регіонів країни та за кордон, порушення ланцюгів постачання, стрімке падіння попиту та доходів населення тощо. Тому в зв'язку з цими обставинами перед українськими підприємцями постає питання щодо адаптації процесу обліку і оподаткування інтернет-торгівлі до нових нестабільних та мінливих реалій.

На актуальність проблеми обліку і оподаткування інтернет-торгівлі в Україні впливає не тільки динамічний розвиток електронної комерції та технологій, а й воєнні події та недосконалість нормативно-правової бази. Це в свою чергу впливає на прийняття управлінських рішень та адаптації бізнесу до мінливих та непередбачуваних реалій, забезпечення прозорості бізнесу відповідно нормам чинного законодавства, оптимізацію податків, мінімізацію ризиків. На сьогоднішній день на українському ринку розвинені такі схеми роботи в інтернет-торгівлі: прямі продажі зі складу, дропшипінг, торгівля через маркетплейси, соціальна торгівля. Всі ці схеми можуть бути поєднані в гібридну схему інтернет-торгівлі. Наразі соціальна торгівля із застосуванням соціальних мереж Instagram, Facebook, Tik-tok може бути поєднана з торгівлею зі складу або з дропшипінгом, а прямі продажі зі складу можуть бути пов'язані з торгівлею через маркетплейси Prom.ua, Rozetka, OLX тощо.

Тому основною задачею бухгалтерського обліку і оподаткування інтернет-торгівлі є системний збір, обробка та узагальнення інформації про господарську діяльність підприємства щодо продажу товарів та послуг через Інтернет для забезпечення достовірності, повноти інформації для прийняття управлінських рішень, законності діяльності відповідно чинним нормам законодавства, контролю за фінансово-господарською діяльністю та складання фінансової звітності до контролюючих органів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії, методики та практики обліку і оподаткування в інтернет-торгівлі було досліджено в багатьох наукових працях. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. [1] розкривають сутність поняття е-комерції, інтернет-торгівлі, порівнюють траційну торгівлю з

інтернет-торгівлею, характеризують їх структурні елементи. Хижняк О.С. [2] запропонував для подальшого розвитку ринку електронної торгівлі вдосконалення законодавчої підтримки, розроблення сучасних альтернативних варіантів вирішення технічних питань, розроблення зваженої стратегії та формування довіри системних клієнтів. Мельник О.В. [3] електронну комерцію відносить до сфери цифрової економіки та бізнес-процесів, що пов'язані між собою фінансовими та торговими транзакціями, що проводяться за допомогою комп'ютерних технологій та мереж. Малініна Н.М. [4] запропонувала врахувати досвід країн ЄС для покращення сучасного механізму оподаткування електронного бізнесу з метою подальшої конвергенції вітчизняної податкової системи з податковими системами країн ЄС.

Таким чином, науковці розглядають поняття інтернет-торгівлі як окрему економічну категорію, що є новим сегментом української економіки, що фактично є трансформацією традиційної оптової і роздрібної торгівлі під впливом цифровізації, технологічного прогресу, в т.ч. III. Інтернет-торгівля в перспективі може стати одним із джерел відновлення економіки України за умови створення державою сприятливих умов функціонування підприємств е-комерції з урахуванням досвіду передових країн з метою подальшої інтеграції в світовий онлайн-майданчик.

Основою нормативно-законодавчої бази обліку і оподаткування інтернет-торгівлі є Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015р № 675-VIII, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003р № 851-IV, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017р № 2155-VIII, Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021р. № 1591-IX, Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р № 2297-VI, Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991р. № 1023-XII, Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В результаті опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази виявлено відсутність окремого нормативного документу, що регламентував би інтернет-торгівлю як окремий вид підприємницької діяльності зі своїми особливостями бухгалтерського і податкового обліку, в т.ч. недосконалість податкового законодавства щодо обліку і оподаткування післяплати.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою дослідження є узагальнення теоретичних, нормативних засад обліку і оподаткування інтернет-торгівлі, визначення проблем, з якими стикаються підприємці та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. З кінця XX століття в результаті активного розвитку технологій, особливо мережі «Інтернет», ринкові умови зазнали значних змін: активного розвитку набула електронна комерція, частиною якої і є інтернет-торгівля. Більшість маркетологів цитують Біла Гейтса: «Якщо вашого бізнесу немає в інтернеті, то вас нема в бізнесі». Бо ключовим принципом



успішного бізнесу є клієнтоорієнтованість, яка виражається в присутності там, де шукає споживач необхідні товари або послуги.

Інтернет-торгівля є молодим сегментом української економіки, якісним каталізатором якого стала всесвітня пандемія COVID-2019, а в умовах війни став майже не єдиним безпечним способом торгівлі. На сьогоднішній день інтернет-торгівля знаходиться в фазі динамічного розвитку, і тому головним завданням держави є створення стабільних сприятливих умов податкового адміністрування та технологічного розвитку з метою виходу вітчизняних підприємств на світовий онлайн-ринок, а також залучення іноземних інвестицій в економіку України.

В сучасних науковців поки не існує визначення поняттю «інтернет-торгівля». Так, інтернет-торгівлю ототожнюють з електронною комерцією. За визначенням Робочої програми з електронної комерції електронна комерція означає виробництво, розподіл, маркетинг, продаж або доставку товарів і послуг за допомогою електронних засобів [5].

За думкою Хижняк О.С. під електронною комерцією слід розуміти підприємницьку діяльність, яка здійснюється з метою укладення комерційних угод за допомогою електронних засобів передачі даних [2].

Мельник О.В вважає електронну комерцію складовою частиною цифрової економіки, втіленою у життя сферою цифрової економіки. В простому розумінні це – торгівля через інтернет, а в широкому – ведення бізнесу в глобальних мережах [3].

Малініна Н.М. вважає електронну комерцію специфічним видом економічної діяльності, а не відносинами, в результаті здійснення якої суб'єкт господарювання отримує певний фінансовий результат (дохід, прибуток, збиток). До електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFS), електронну торгівлю (E-Trade), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронний банкінг (E-Banking), електронні страхові послуги (E-Insurance) тощо [4].

Відповідно Закону України «Про електронну комерцію» електронна комерція – це господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем [6].

Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. вважають інтернет комерцію різновидом е-комерції, що обмежена використання тільки комп'ютерної мережі Інтернет. В свою чергу, під е-комерцією науковці розуміють всі форми торгівлі товарами/ послугами з використанням всіх засобів електронного зв'язку [1].

Таким чином, електронна комерція є господарською діяльністю, що пов'язана з процесом купівлі-продажу за допомогою комп'ютерної мережі «Інтернет», в результаті якої суб'єкт економічної діяльності отримує певний фінансовий результат.

Інтернет-торгівля є складовою електронної комерції і представляє собою процес купівлі-продажу товарів або послуг через інтернет. Основними формами електронної торгівлі є B2B (Business-to-Business), B2G (Business-to-Government),

B2C (Business-to-Consumer), C2C (Consumer-to-Consumer), характеристика яких представлена в табл.1.

Таблиця 1.

Основні форми електронної торгівлі*

Форма електронної торгівлі	Характеристика форми електронної торгівлі
B2C	В даній формі взаємовідносин компанія продає товар в своєму магазині кінцевому споживачу, що лежить в основі роздрібною електронної торгівлі. Основу цього напрямку складає електронна роздрібна торгівля.
B2G	Представляє собою, в основному, тендерні закупівлі, де замовником є держава.
B2B	це вид економічних відносин, в якому суб'єктами є юридичні особи, тобто компанії, які працюють з іншими компаніями, продаючи їм свої послуги, що включає всі рівні взаємодії між компаніями із застосуванням спеціальних технологій і стандартів електронного обміну даними.
C2C	Представляє собою взаємодію споживачів для обміну комерційною інформацією. Це може бути обмін досвідом придбання того або іншого товару, взаємодії з тією або іншою фірмою тощо. До цієї ж області належить і форма аукціонної торгівлі між фізичними особами.

* Сформовано авторами за джерелами [7-8]

В українських підприємств малого та середнього бізнесу, починаючи з років пандемії COVID-2019 по сьогоднішній день в умовах воєнного стану, неабиякої популярності набули такі форми інтернет-торгівлі: соціальна торгівля, торгівля через маркетплейси та посередників, дропшипінг, мобільна комерція.

В результаті зростання популярності сайтів соціальних мереж і соціальних медіа все більше людей користується інтернетом для соціальної взаємодії, що дає стрімкий поштовх розвитку соціальної комерції. Соціальна комерція є новим видом електронної комерції, де використовується SNSs для встановлення соціальної взаємодії споживачів, що полегшує сам процес електронної комерції. Соціальна комерція включає в собі величезну кількість схем роботи, які можна згрупувати за категоріями : платформа P2P-продажу, соціальні мережі як майданчик для шопінгу, групові покупки (Groupon, LivingSocial), рекомендації як інструмент продажів, користувачі як куратори шопінгу, комерція з участю користувачів, соціальний шопінг, які детально розглянуті в табл.2 [9;10;11].

Таблиця 2.

Категорії соціальної торгівлі*

Категорія соціальної торгівлі	Приклад	Основна характеристика категорії
Платформа P2P-продажу	eBay, Etsy, Amazon Marketplace	майданчики онлайн-продажів, засновані на спільнотах, де користувачі спілкуються між собою і продають товари і послуги безпосередньо один одному.
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, TikTok	Використання соціальних мереж в якості торгового майданчику, де можна використовувати маркетингові інструменти для просування товару або послуги.



Категорія соціальної торгівлі	Приклад	Основна характеристика категорії
Групові покупки	Groupon, LivingSocial	товари і послуги пропонуються за зниженими цінами, якщо достатня кількість користувачів готові зробити покупку.
Рекомендації як інструмент продажів	Amazon, Yelp, JustBoughtIt	сайти, на яких публікуються огляди продуктів і сервісів, а також рекомендації, засновані на купівельному досвіді інших користувачів та/або подяки користувачам за поширення своїх покупок у соціальних мережах.
Користувачі як куратори шопінгу	The Fancy, Lyst, Svvply	сайти з фокусом на шопінг, на яких користувачі створюють і діляться списками продуктів і сервісів. На підставі цих списків інші користувачі можуть робити покупки
Комерція з участю користувачів	Threadless, Kickstarter, CutOnYourBias	клієнти безпосередньо залучені в процес виробництва товару або послуги за допомогою голосування, інвестування та участі в розробці продукту.
Соціальний шопінг	Motilo, Fashism, GoTryItOn	сайти стимулюють офлайн-шопінг з друзями за допомогою функцій «чат» і «форум» для обміну порадами і думками.

* Сформовано авторами за джерелами [9-11]

Сучасні маркетплейси представляють собою велику онлайн-платформу для реалізації товарів, що об'єднує безліч продавців та надає їм інфраструктуру для ефективної онлайн-торгівлі. Це нагадує великий віртуальний ринок з широкою номенклатурою товарів. Після оформлення договірних відносин ФОП-и та підприємства отримують доступ до особистого кабінету на маркетплейсі, в якому можуть самостійно або за допомогою менеджерів додавати інформацію про свої товари, обирати маркетингові стратегії просування товару тощо. Найкращими та найпопулярнішими маркетплейсами в Україні є Rozetka, Prom.ua, OLX, Kasta, Zakupka, АЛЛО маркетплейс, Епіцентр Маркетплейс.

Оптова торгівля через посередників реалізується за допомогою договорів комісії, а роздрібна торгівля – за допомогою дропшипінгу. В обох випадках посередники допомагають виробникам за винагороду (комісію) продавати товар покупцеві.

Сторонами договору комісії є комітент (виробник) і комісіонер (посередник). Під час здійснення торговельних операцій комісіонер самостійно шукає покупців (продавців), укладає з ними угоди купівлі-продажу від свого імені, але за рахунок комітента (продавця чи покупця), який бере на себе комерційні ризики. Після виконання зобов'язань комісіонер надає звіт комітенту, за яким потім і отримує свою комісійну винагороду.

На відміну від договорів комісії дропшипінг є сучасним заробітком без закупівлі і зберігання товару, де заробітком посередника-дроппіппера є маржа (різниця між ціною продажу та ціною виробника). Ключовими функціями дропшиппера є підбір майданчика або створення сайту інтернет-магазину для залучення клієнтів і продажу товарів, пошук постачальника і оформлення стосунків із ним, спілкування з продавцями, прийом скарг щодо доставки та якості

товарів. Покупець отримує товар зі складу продавця, оплачує на реквізити продавця, але замовлення оформлює на сайті дропшиппера [12].

Ще одним зручним способом онлайн-шопінгу для споживачів є мобільна комерція, за якою товари та послуги продаються за допомогою мобільного пристрою. До мобільної комерції можна віднести мобільний шопінг, мобільний банкінг, мобільні платежі. Суть мобільної комерції – постійний та комфортний доступ до покупок з будь-якого місця та у будь-який час, але за умови стабільного інтернету [13].

Отже, всі ці перелічені бізнес-моделі передбачають продаж товарів або послуг через Інтернет без географічних обмежень. Завдяки цьому покупці можуть швидко з будь-якого місця замовити потрібні товари або послуги, а продавці – досягти широкої аудиторії.

На сьогоднішній день законодавством ще не передбачено окремих актів, які б регламентували бухгалтерський облік та оподаткування інтернет-торгівлі. Тому підприємці та бухгалтери керуються нормативними актами, що стосуються звичайної торгівлі. На практиці інтернет-торгівля може бути у вигляді інтернет-магазину або дистанційною торгівлею з використанням служби поштового зв'язку та електронних засобів комунікацій.

Відповідно до ПКУ інтернет-торгівлею можуть займатись ФОП другої, третьої груп спрощеної системи оподаткування, ФОП на загальній системі оподаткування із реєстрацією коду за КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет», 47.19 «Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах» відповідно національного класифікатора ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» Для оптової інтернет-торгівлі підприємці обирають коди за КВЕД 46.42 «Оптова торгівля одягом і взуттям», 46.43 «Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення», 46.51 «Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням». Якщо підприємець реалізує товари за схемою дропшиппінгу, де через сайт укладаються електронні договори комісії, то потрібно додати ще коди за КВЕД 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту», 47.99 «Інші види роздрібно торгівля поза магазинами» [14;15].

Фізичні особи-підприємці, які мають намір здійснювати діяльність у сфері інтернет-торгівлі повинні визначитись з обранням оптимальної системи оподаткування. Тому в табл. 3 розглянемо порядок оподаткування діяльності ФОП згідно діючого законодавства.



Таблиця 3.

Порядок оподаткування діяльності ФОП в Україні

Категорія підприємців	Податки та збори (станом на 01.01.2025р)
Спрощена система оподаткування	
ФОП I групи єдиного податку	Щомісячні платежі: – Єдиний податок до 10 % прожиткового мінімуму (302,80грн); – Військовий збір 10% від мінімальної заробітної плати (800 грн); ЄСВ за себе 22% від мінімальної заробітної плати (1760 грн)
ФОП II групи єдиного податку	Щомісячні податки: – Єдиний податок до 20 % від мінімальної заробітної плати (1600 грн); – Військовий збір 10% від мінімальної заробітної плати (800 грн); ЄСВ за себе 22% від мінімальної заробітної плати (1760 грн)
ФОП III групи єдиного податку	Щоквартальні платежі: – Єдиний податок 3 % від доходу для платників ПДВ та 5% від доходу для неплатника ПДВ; – Військовий збір 1 % від доходу; – ЄСВ за себе 22% від мінімальної заробітної плати (1760 грн/ міс або 5280 грн/ квартал)
Загальна система оподаткування	
ФОП на загальній системі оподаткування	Поквартальні платежі від чистого доходу до оподаткування після підтвердження доходів та витрат первинними документами за наступними ставками: – Податок на доходи фізичних осіб 18%; – Військовий збір 5%; – ЄСВ 22% (але не менше 1760 грн); Податкове зобов'язання з ПДВ для платників ПДВ (щомісяця).

* Сформовано авторами за джерелами [14-18]

Відповідно до вимог Податкового кодексу України ФОП I групи єдиного податку не мають права здійснювати інтернет-торгівлю. Отже, найбільш оптимальним вибором для ФОП щодо здійснення інтернет-торгівлі є обрання другої або третьої групи єдиного податку в залежності від обсягів діяльності та з огляду на максимальну межу дозволеного річного доходу. Разом з цим слід пам'ятати, що для платника єдиного податку третьої групи немає обов'язку реєструватися платниками ПДВ та оформлювати на кожне відправлення податкові накладні.

Основними типами розрахункових операцій в інтернет-торгівлі є готівкова, безготівкова, розрахунок електронними грошима, що детально представлені на рис.1.

Відповідно до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 06.07.1995р. № 265/95-ВР всі перелічені форми оплати, окрім безготівкової оплати за реквізитами IBAN, є розрахунковими операціями, на суму яких має бути

виданий покупцеві фіскальний чек із зазначенням відповідної форми оплати: готівка, безготівкова оплата, оплата карткою [14-16].

Отже, РРО або програмний РРО потрібен підприємцям, що отримують оплату за товари, роботи, послуги готівковими коштами, платіжними чеками та талонами, платіжними інструментами на будь-якому носії (за допомогою POS-терміналу, на корпоративну картку тощо). Обов'язкове використання РРО та ПРРО не потрібно підприємцям єдиного податку першої групи, в разі прийому оплати за реквізитами у форматі IBAN, в разі використання КОРО та розрахункових квитанцій згідно з Переліком № 1336, а також провадження діяльності відповідно ст.9 Закону України про РРО.

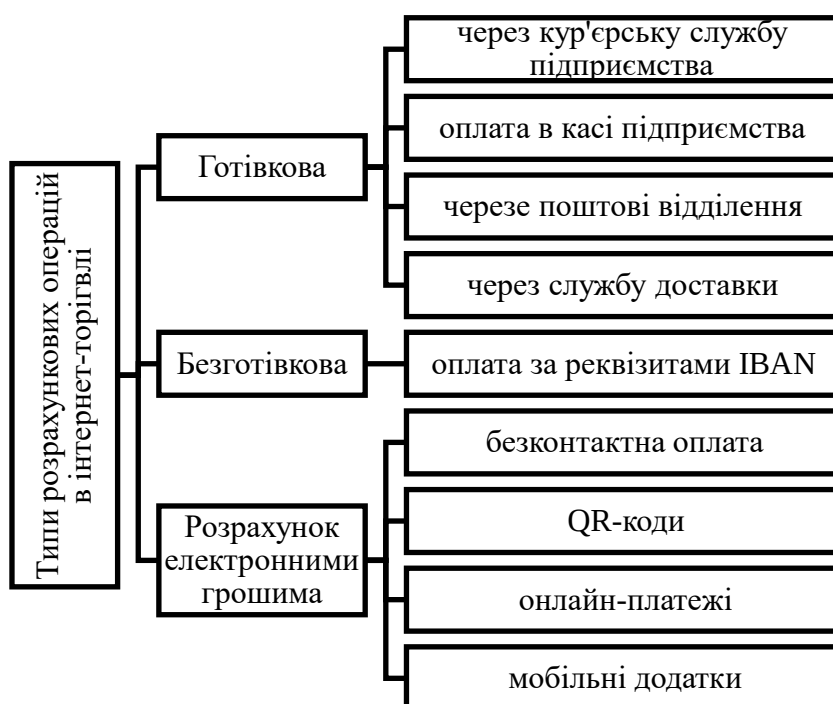


Рис.1 Типи розрахункових операцій в інтернет-торгівлі

Для формування фіскальних чеків в інтернет-торгівлі використовується програмний РРО, який є електронним аналогом РРО. ПРРО є програмним продуктом, який можна встановити на будь-який зручний гаджет (смартфон, ноутбук, комп'ютер або планшет), з метою створення електронних фіскальних чеків та їх реєстрації в системі ДПС. Найбільш популярними ПРРО серед підприємців в інтернет-торгівлі є ПРРО «Checkbox», «Вчасно.Каса», «Cashalot».

Під час реєстрації РРО та ПРРО в ДПС в заяві № 1-РРО/1-ПРРО потрібно зазначити місце проведення розрахунків, що фактично є місцем провадження діяльності. І до кожного такого об'єкта має бути прикріплений окремий РРО або ПРРО. Наприклад, в підприємця є дві каси або два місця провадження діяльності, тоді потрібно зареєструвати в контролюючих органах два касових апарати.



Якщо підприємець має власну кур'єрську службу доставки, то транспортний засіб реєструється як господарська одиниця, як РРО/ПРРО (пересувний). Якщо доставка товару реалізується за допомогою посередників (як ТОВ «Нова пошта»), то потрібно реєструвати РРО/ПРРО на стаціонарну господарську одиницю (офіс, склад тощо).

В 2017 р ТОВ «Нова пошта» запроваджує новий спосіб розрахунків – «накладений платіж» або післяплата, коли покупець сплачує за товар в момент його отримання в поштовому відділенні, а продавець може отримати ці кошти на свій поточний рахунок або у готівковій формі у своєму відділенні пошти. Післяплата дає змогу покупцю перевірити отриманий товар до розрахунку з продавцем. Транспортна компанія виступає посередником у доставці вантажу, а також бере на себе зобов'язання з передачі оплати. В такому випадку підприємець має надати покупцеві до моменту отримання товару в поштовому відділенні фіскальний чек в електронному або паперовому вигляді з зазначенням форми виду оплати «післяплата» [19;20].

Для українських підприємців інтернет-торгівлі і по сьогодні залишається відкритим питання щодо правильності оформлення розрахункових операцій з формою оплати «післяплата», «передоплата», а також змішаних форм оплати і розрахунків електронними грошима через недосконалість нормативно-правової бази.

Так, за роз'ясненнями ДПС, порядок фіскалізації такий:

- при продажу товарів з оплатою декількома платежами (передплата і післяплата; часткова оплата з подальшим розстроченням платежу тощо) продавець повинен оформити і видати окремий фіскальний касовий чек на кожну частину розрахунку за умови прийняття готівки чи платіжних карток від покупця;
- за умови оплати покупцем коштів на поточний рахунок продавця за реквізитами у форматі IBAN РРО/ПРРО може не застосовуватись;
- в разі здійснення оплати у різний спосіб, наприклад, один платіж на поточний рахунок продавця за реквізитами у форматі IBAN, а інший – готівкою, обов'язковою є видача фіскального касового чека саме на приймання готівки (при цьому чек має включати в себе раніше отриману суму оплати) [14;19;20].

Також ДПС неодноразово наголошувала на тому, що потрібно використовувати ПРРО/РРО в разі розрахунків електронними грошима, що передбачає використання електронних платіжних систем і електронних гарантів, бо такі операції відносяться до розрахункових.

За умови проведення розрахунків дистанційно, фіскальний касовий чек має видаватись покупцеві або безпосередньо під час здійснення розрахунків з ним, або не пізніше моменту отримання ним товару [14;20].

Недосконалість податкового законодавства ускладнює процес підрахунку доходів підприємців інтернет-торгівлі, що в результаті впливає на правильність податкової звітності і суму сплачених податків. Через відсутність методики заповнення книги обліку доходів та книги обліку доходів та витрат для підприємців інтернет-торгівлі найчастішими помилками є неповне відображення доходу, дублювання сум по післяплатам, неврахування комісій фінансових

посередників, помилки в відображенні змішаних форм оплати (часткова оплата, післяплата), помилки в відображенні доходу в іноземній валюті.

З 1 жовтня 2024 р. вступила в силу Постанова НБУ від 27.08.2024р №102 «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18», яка стала методом боротьби з незаконним дропшиппінгом. Але поруч на законодавчому рівні і по сьогоднішній день відсутні нормативні акти, які б регламентували діяльність за схемою дропшиппінгу.

На практиці, дропшиппери роздрібної інтернет-торгівлі отримують оплати за схемою «покупець → посередник → виробник», де продавцем виступає посередник. А товар, в свою чергу, відправляється виробником зі складу на адресу клієнта за даними, що надіслав посередник. Причиною таких взаємовідносин є бажання оптимізувати податкове навантаження, відсутність коштів на закупку товару, недовіра посередників до виробників навіть в разі підписання договору комісії, неможливість підписати договори комісії та договори поставки з усіма покупцями. За думкою фіскалів дропшиппери мають працювати за договорами комісії або за стандартною схемою оптово-роздрібного продажу, при якій посередник має закупити товар на свій склад, а потім продавати покупцю [14;19;20].

Отже, для вдосконалення податкового та бухгалтерського обліку інтернет-торгівлі необхідно:

- на законодавчому рівні розробити нормативні акти, які б регламентували інтернет-торгівлю як окремий вид діяльності, вдосконалити нормативно-правову базу для дропшиппінгу, розробити методичні рекомендації щодо обліку доходів та витрат таких підприємств, заохотити податківців до доступності індивідуальних податкових консультацій підприємцям інтернет-торгівлі.

- підприємцям спрощеної системи оподаткування з відносно невеликою кількістю замовлень для вдосконалення обліку свої доходів потрібно використовувати електронні таблиці (як Microsoft Excel, Google Sheets), за допомогою яких можна врахувати готівкові і безготівкові форми оплати, проводити деталізацію розрахунків в розрізі оплати через еквайринг / електронні гаманці/ за реквізитами в форматі IBAN, комісій від фінансових посередників та перевізників, що впливають на підрахунок доходу. Приклад такої таблиці наведений на рис. 2.

- підприємцям спрощеної системи оподаткування з великою кількістю замовлень та найманими працівниками доцільно використовувати програми обліку для торгівлі (як BAS Бухгалтерія, ЕКАМ, SMARTFIN.UA, ERP FOSS, Poster тощо), делегувати ведення обліку доходів та витрат, подання податкової звітності фахівцям в сфері обліку і оподаткування. Тобто підприємець може мати бухгалтера, як найманого працівника або звернутися до спеціалізованої компанії на умовах аутсорсингу, або укласти договір з бухгалтером, який оформлений як підприємець.

- підприємці інтернет-торгівлі мають постійно слідкувати за змінами в законодавстві, відвідувати семінари та тренінги, співпрацювати з кваліфікованими бухгалтерами та податковими консультантами; використовувати сучасне



програмне забезпечення, що автоматизує трудомісткі процеси обробки інтернет-замовлень; регулярно проводити інвентаризацію взаєморозрахунків, товарних залишків.

Дата	За даними РРО/ПРРО	Еквайринг	Дохід		Безготівкові надходження за реквізитами IBAN	Безоплатно отримані товари, послуги	Повернення коштів клієнтам	Надходження, що не є доходом	Дохід до оподаткування
	Готівка	Безготівка	Надходження на рахунок	Комісія					
01.01.2025									
Січень 2025р.									
I квартал 2025 р.									
2025 рік									

Рис.2 Робоча таблиця для підрахунку доходів підприємців спрощеної системи оподаткування

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інтернет-торгівля з років пандемії COVID-19 набула глобального поширення по всьому світу, а для українських підприємців з початку повномасштабного вторгнення стала майже не єдиним способом безпечної торгівлі, яка передбачає не тільки зручний формат процесу оформлення замовлення і доставку в будь-яке зручне поштове відділення замовника, а й безпечні умови праці для найманих працівників та власників бізнесу, з можливістю віддалено працювати у безпечних місцях. Щодня українські підприємства стикається з форс-мажорними обставинами, недосконалістю податкового законодавства в напрямку інтернет-торгівлі, скасуванням пільг на час воєнного стану, підвищенням податків, посиленням фінансового моніторингу тощо.

В результаті опрацювання нормативно-правових та наукових джерел були виявлені недосконалість обліку і оподаткування інтернет-торгівлі, відсутність поняття «дропшипінг» в законодавчих актів, що ускладнює облік такої діяльності та призводить до помилок в податковій звітності та нарахуванні податкових зобов'язань.

Для покращення обліку і оподаткування інтернет-торгівлі потрібно на законодавчому рівні розробити відповідні нормативні акти та методики підрахунку доходів, заохотити податківців до надання якісних податкових консультацій, підприємцям доцільно використовувати сучасні програмні продукти для автоматизації трудомістких підрахунків та їх деталізації, делегувати ведення бухгалтерського обліку спеціалістам.

Подальші дослідження щодо обліку і оподаткування в сфері інтернет-торгівлі будуть спрямовані на вивчення нормативно-законодавчого регулювання дропшипінгу в Україні, розкриття особливостей обліку і оподаткуванню діяльності дропшиперів та постачальників, а також документального оформлення договірних відносин між постачальником та посередником в операціях дропшипінгу.

Список використаних джерел

1. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч.-методичн. посібник/ Аграр Медіа Груп. Київ. 2021. С.454
2. Хижняк О.С. Недоліки електронного бізнесу в Україні і шляхи їх усунення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 16. С. 90-94.
3. Мельник О. В. Електронна комерція як складова частина електронного бізнесу: матеріали третьої української Інтернет-конференції «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив». URL: <http://intkonf.org/melnik-ov-elektronnakomertsiya-yak-skladova-chastina-elektronnogo-biznesu/>
4. Малініна Н.М. Оподаткування електронного бізнесу в Україні: сучасні реалії та перспективи. Вісник Одеського національного університету. 2016. № 21. С. 152-155
5. Ideas to reinvigorate the work programme on electronic commerce. URL: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/WT/GC/W855R2.pdf&Open=True>
6. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015р № 675-VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
7. Кудрявцева С.П., Колос В.В. Міжнародна інформація. Навчальний посібник - К.: Видавничий Дім «Слово», 2005.400 с.
8. Шалабодін С.В. Що таке B2B, B2C, B2R і B2G? URL: <https://shalabodin.com/shcho-take-b2b-b2c-b2r-i-b2g/>
9. Kim S., Park H. Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. International Journal of Information Management.2013.Vol.33. Issue 2.P.318-332 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401212001594?via%3Dihub>
10. The Ideal eCom Org Structure. URL: <https://medium.com/@markobon/the-ideal-ecom-org-structure-d61c88558814>
11. Дубовик Т. В., Герасимчук Т. А. Поняття та система соціальної комерції. Бізнес Інформ. 2019.№ 3. С. 84-90.
12. Що таке дропшипінг? URL: <https://redchameleon.com.ua/ua/articles/chto-takoe-dropshipping/>
13. Гатаулліна. В. Mobile Commerce в 2023-2024 роках: основні тренди та рекомендації для онлайн-магазинів URL: <https://esputnik.com/uk/blog/mobile-commerce-v-2023-2024-rokah-osnovni-trendi-ta-rekomendaciyi-dlya-onlajn-magaziniv>
14. Податковий кодекс України від 02.12.2010р № 2755-VI. Дата оновлення: 20.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
15. Перелік видів діяльності (за КВЕД 009:2010), які мають право здійснювати платники єдиного податку, що обрали I, II та III групу. URL: <https://tax.gov.ua/yuridichnim-osobam/arhiv/podatki-ta-zbori/ediniy-podatok/perelik-vidiv-diyalnosti--->
16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану. Закон України від 10.10.2024р № 4015-IX. Дата оновлення: 01.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text>
17. Про Державний бюджет України на 2025 рік. Закон України від 19.11.2024р № 4059-IX. Дата оновлення: 19.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>



18. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України від 04.12.2024р № 4113-IX. Дата оновлення: 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text>
19. Хмелевський І. Продаж товарів із післяплатою: як провести через ППО / ПППО. Податки & Бухоблік. 2022. №58 URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/august/issue-58/article-121597.html?srltid=AfmBOorqYQ0BU4O-TZgoUQZg0H1FjfTmyPpoL49malkP_baz-Qr44S6-
20. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995р. № 265/95-ВР Дата оновлення: 01.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>

References

1. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. (2021). Elektronna komertsiiia ta Internet-torhivlia: navch.-metodychn. posibnyk KYIV: Ahrar Media Hrup [in Ukrainian].
2. Khyzhnyak O.S.(2016). Nedoliky elektronnoho biznesu v Ukrayini i shlyakhy yikh usunennya. Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University, 16, 90-94 [in Ukrainian].
3. Mel'nyk O. V. Elektronna komertsiiya yak skladova elektronnoho biznesu: materialy tret'oyi Vseukrayins'koyi Internet-konferentsiyi «Suchasnist', nauka, chas. Vzeyemodiya ta vzeyemovplyv». URL: <http://intkonf.org/melnik-ov-elektronnakomertsiiya-yak-skladova-chastina-elektronnoho-biznesu/> [in Ukrainian].
4. Malinina N.M.(2016). Opodatkovannya elektronnoho biznesu v Ukrayini: suchasni realiyi ta perspektyvy. Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Odessa National University , 21, 152-155 [in Ukrainian].
5. Ideas to reinvigorate the work programme on electronic commerce. URL: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=q:/WT/GC/W855R2.pdf&Open=TRUE>
6. Pro elektronnu komertsiiu: Zakon Ukrainy vid 03.09.2015r № 675-VIII. Data onovlennia: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [in Ukrainian].
7. Kudryavtseva S.P., Kolos V.V.(2005). Mizhnarodna informatsiya. Vydavnychyy Dim «Slovo» [in Ukrainian].
8. Shalabodin S.V. Shcho take B2B, B2C, B2R i B2G? URL: <https://shalabodin.com/shcho-take-b2b-b2c-b2r-i-b2g/> [in Ukrainian].
9. Kim S., Park H. Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. International Journal of Information Management. 2013. Vol. 33. Issue 2. P. 318-332 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401212001594?via%3Dihub>
10. The Ideal eCom Org Structure. URL: <https://medium.com/@markobon/the-ideal-ecom-org-structure-d61c88558814>
11. Dubovyk T. V., Herasymchuk T. A.(2019). Ponyattya ta systema sotsial'noyi komertsiiyi. Biznes Inform – Business Inform , 3, 84-90. [in Ukrainian].
12. Shcho take dropshypinh? URL: <https://redchameleon.com.ua/ua/articles/chto-takoe-dropshipping/> [in Ukrainian].
13. Hataullina. V. Mobil'na komertsiiya v 2023-2024 rokakh: osnovni trendy ta rekomendatsiiy dlya onlayn-mahazyniv URL: <https://esputnik.com/uk/blog/mobile-commerce-v-2023-2024-rokah-osnovni-trendi-ta-rekomendatsiiy-dlya-onlajn-magazyniv> [in Ukrainian].
14. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010r № 2755-VI. Data onovlennia: 20.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
15. Perelik vydiv diialnosti (za KVED 009:2010), yaki maiut pravo zdiisniuvaty platnyky yedynoho podatku, shcho obraly I, II ta III hrupu. URL: <https://tax.gov.ua/yuridichnim-osobam/arhiv/podatki-ta-zbori/ediniy-podatok/perelik-vidiv-diyalnosti---> [in Ukrainian].
16. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia zbalansovanosti biudzhethnykh nadkhodzen u period dii voiennoho stanu. Zakon



- Ukrainy vid 10.10.2024r № 4015-IX. Data onovlennia: 01.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text>
17. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2025 rik. Zakon Ukrainy vid 19.11.2024r № 4059-IX. Data onovlennia: 19.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
18. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. Zakon Ukrainy vid 04.12.2024r № 4113-IX. Data onovlennia: 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text>
19. Khmelevs'kyi I. (2022). Prodazh tovariv iz pislyaplatoyu: yak provesty cherez RRO / PRRO. Podatky&Bukhoblik – Taxes&Accounting 2022, 58. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/august/issue-58/article-121597.html?srsId=AfmBOorqYQ0BU4O-TZgoUQZg0H1FjfTmyPpoL49malkP_baz-Qr44S6- [in Ukrainian].
20. Pro zastosuvannya reyestratoriv rozrakhunkovykh operatsiy u sferi torhivli, hromads'koho kharchuvannya ta posluh: Zakon Ukrayiny vid 06.07.1995r. № 265/95-VR Data onovlennia: 01.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	19.12.2024	<i>Beérkezett:</i>	2024.12.19	<i>Received:</i>	19.12.2024
<i>Прийнято до друку:</i>	24.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.24	<i>Accepted:</i>	24.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-463-476
УДК 338.24.021.8

Ростислав СОРОКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5630-8846](https://orcid.org/0000-0001-5630-8846)

e-mail: rost.soroka@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Анотація. Для забезпечення власних потреб кожна бюджетна установа проводить закупівлю необхідних товарів, робіт та послуг через електронну систему публічних закупівель. Критичним аспектом є належна організація усього процесу закупівель з метою уникнення будь-яких затримок, що можуть вплинути на виконання своїх функцій бюджетною установою. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів організації закупівельної діяльності бюджетних установ із врахуванням практичного досвіду функціонування електронної системи закупівель. Для того, щоб вчасно здійснити будь-яку закупівлю, незалежно від того, чи йдеться про товари, послуги чи роботи, за наявних коштів, необхідно забезпечити ефективну співпрацю між усіма структурними підрозділами бюджетної установи. Встановлено, що визначальна роль у процесі закупівель відведена уповноваженій особі, яка відповідно до чинного законодавства є відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі. Охарактеризовано вимоги, котрі висуваються до уповноважених осіб. У роботі описано способи визначення чисельності уповноважених осіб та фактори, які на це впливають. Досліджено можливі шляхи призначення уповноважених осіб та розглянуто необхідність і практичні аспекти призначення декількох уповноважених осіб у бюджетній установі, розподіл обов'язків між ними. Обґрунтовано, що найоптимальнішим способом визначення уповноваженої особи є введення до штатного розпису підприємства, установи, організації окремої посади, особливо, з огляду на регулярність здійснення закупівель та рівень відповідальності уповноваженої особи за їх здійснення. У роботі описано принципи здійснення публічних закупівель в Україні в контексті їх практичного спрямування. Досліджено практичний ефект від реалізації принципу максимальної економії, який може бути визначений у вартісних показниках. Охарактеризовано основні функції уповноваженої особи.

Ключові слова: публічні закупівлі, бюджетна установа, уповноважена особа, організація закупівельної діяльності, електронна система закупівель Prozorro.

JEL Classification: H57, L30

Absztrakt. A költségvetési intézmények a saját szükségleteik biztosítása érdekében az elektronikus közbeszerzési rendszeren keresztül végzik a szükséges áruk, munkák és szolgáltatások beszerzését. Kritikus szempont a közbeszerzési folyamat megfelelő megszervezése, hogy elkerülhetők legyenek azok a késedelmek, amelyek akadályozhatják az intézmény alapvető funkcióinak ellátását. A tanulmány célja a költségvetési intézmények beszerzési tevékenységének szervezésével kapcsolatos elméleti aspektusok



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

vizsgálata, figyelembe véve az elektronikus közbeszerzési rendszer gyakorlati működésének tapasztalatait. A beszerzések időben történő lebonyolítása – függetlenül attól, hogy áru, szolgáltatásról vagy munkáról van szó – a rendelkezésre álló források mellett az intézmény valamennyi szervezeti egységének hatékony együttműködését igényli. Megállapítást nyert, hogy a beszerzési folyamatban kulcsszerepet játszik a meghatalmazott személy, aki a hatályos jogszabályok értelmében felelős a közbeszerzési eljárások megszervezéséért és lebonyolításáért. A meghatalmazott személyek kijelölésének módja és számuk meghatározása egymással összefüggő tényezők, és ezek meghatározása a költségvetési intézmény vezetőjének hatáskörébe tartozik, mivel a jogszabályok nem tartalmaznak minimum- vagy maximumkorlátokat e személyek számát illetően. A tanulmány bemutatja a meghatalmazott személyekkel szemben támasztott követelményeket, a számuk meghatározásának módjait és az azt befolyásoló tényezőket. Elemzi a meghatalmazott személyek kijelölésének lehetséges módjait, valamint a több ilyen személy alkalmazásának szükségességét és gyakorlati vonatkozásait a költségvetési intézményekben, továbbá az ezek közötti feladatmegosztást. Megalapozott következtetés, hogy a leghatékonyabb megoldás a meghatalmazott személy kinevezésére egy önálló pozíció létrehozása a szervezeti állománytáblában, különösen tekintettel a beszerzések rendszerességére és az e személy által viselt felelősség szintjére. A tanulmány bemutatja az ukrain közbeszerzési rendszer alapelveit azok gyakorlati alkalmazhatóságának kontextusában. Továbbá elemzi a lehető legnagyobb megtakarítás elvének gyakorlati hatását, amely pénzbeli mutatókkal is mérhető. Ismertetésre kerülnek a meghatalmazott személy főbb funkciói.

Kulcsszavak: közbeszerzés, költségvetési intézmény, meghatalmazott személy, beszerzési tevékenység szervezése, Prozorro elektronikus közbeszerzési rendszer.

Abstract. To ensure its own needs, each budget institution procures the necessary goods, works and services through the electronic public procurement system. A critical aspect is the proper organization of the entire procurement process in order to avoid any delays that may affect the budgetary institution's performance of its functions. The purpose of the article is to study the theoretical aspects of the organization of procurement activities of budget institutions, taking into account the practical experience of the functioning of the electronic procurement system. In order to make any purchase on time, regardless of whether it is about goods, services or works, with the available funds, it is necessary to ensure effective cooperation between all structural units of the budget institution. It was established that the decisive role in the procurement process is assigned to the authorized person, who, according to the current legislation, is responsible for the organization and conduct of procurement procedures. The requirements to the authorized persons are described. The work describes methods of determining the number of authorized persons and factors affecting it. Possible ways of appointing authorized persons were studied and the need and practical aspects of appointing several authorized persons in a budget institution, the distribution of responsibilities between them were considered. It is substantiated that the most optimal way to determine the authorized person is to enter a separate position in the staff list of the enterprise, institution, organization, especially considering the regularity of procurement and the level of responsibility of the authorized person for their implementation. The work describes the principles of public procurement in Ukraine in the context of their practical direction. The practical effect of the implementation of the principle of maximum savings, which can be determined in value indicators, has been studied. The main functions of the authorized person are described.

Keywords: public procurement, budgetary institution, authorized person, organization of procurement activities, e-procurement system Prozorro.

Постановка проблеми. Не вдаючись у дискусії щодо необхідності впровадження публічних закупівель у розвиток національного конкурентного



добросовісного середовища, їх переваг і недоліків можемо констатувати, що вони стали однією із успішних стратегічних реформ національної економіки.

Для забезпечення виконання своїх функцій будь-яка бюджетна установа, яка відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» визначається як замовник [1], в умовах обмежених фінансових ресурсів придбає товари, послуги і роботи виключно через публічні закупівлі. Отже, критичним моментом у діяльності бюджетної установи є належна організація закупівельного процесу з метою уникнення затримок в його здійсненні, що може призвести до проблем з виконанням функцій установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблеми функціонування електронної системи публічних закупівель Prozorro [2] все частіше привертають увагу вітчизняних вчених. Найчастіше автори, котрі вивчають проблеми трансформації державних закупівель в Україні, досліджують їх в контексті виокремлення переваг і недоліків електронної системи публічних закупівель Prozorro. У працях В. Вареника, Л. Євчина [3], Д. Чернуха [4], Г. Белінської [5], А. Фаїзова [6], О. Лаговської, С. Легенчук, С. Свірко [7], А. Вальковець, К. Поляк [8], А. Пантелеймоненка, А. Мільки, О. Павленко [9] висвітлено теоретичні та практичні аспекти функціонування системи публічних закупівель в Україні та міжнародний досвід їх функціонування.

Варто наголосити, що дослідження функціонування сфери публічних закупівель у працях вітчизняних вчених еволюціонувало разом із розвитком електронної системи публічних закупівель Prozorro в Україні. Найчастіше автори, котрі починали вивчати проблеми трансформації державних закупівель в Україні основний акцент у дослідженнях зосереджували на перевагах та недоліках системи державних закупівель, тенденціях розвитку публічних закупівель в Україні, зарубіжному досвіді їх функціонування та можливостях його впровадження в національну систему електронних державних закупівель.

Економістами В. Вареник, Л. Євчин розглянуто передумови та еволюцію системи державних закупівель в Україні в контексті впровадження досвіду зарубіжних країн, обґрунтовано напрями удосконалення роботи електронних державних закупівель на основі проведеного аналізу переваг і недоліків вітчизняної системи закупівель [3].

Подальший розвиток дослідження теоретичних аспектів реформування державних закупівель в Україні знайшло свій прояв у праці вченого Д. Чернуха [4], в якій окрім згаданих аспектів ще охарактеризовано етапи проведення та моделі електронних державних закупівель, які використовуються в європейських країнах.

Економістом Г. Белінською у своїй праці [5] розглянуто стан виконання зобов'язань щодо приведення у відповідність національного законодавства вимогам Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та проаналізовано вплив впровадженої системи електронних закупівель Prozorro на ефективність функціонування сфери державних закупівель.

У статті А. Фаїзова [6] основна увага зосереджена на законодавчих змінах у організації функціонування системи публічних закупівель в Україні та

відповідній адаптації закупівельних процесів до вимог чинного законодавства. Охарактеризовано централізовану і децентралізовану моделі закупівель з позиції ефективності, окреслено проблемні аспекти їх використання у закупівельній діяльності. Аргументовано визначено потенціал централізованої моделі організації закупівельної діяльності в реаліях національної системи державних закупівель та способи і етапи впровадження в Україні.

Аналізу переваг і недоліків державних закупівель в Україні, виявленню вузьких місць на кожному етапі проведення державних закупівель присвячена колективна праця українських економістів О. Лаговської, С. Легенчук, С. Свірко [7]. Окреслено роль державних закупівель як ефективного інструмента забезпечення стійкого інноваційного розвитку національної економіки, а не лише як засобу боротьби з корупцією та економії бюджетних ресурсів.

Праця А. Вальковець, К. Поляк [8] поряд із дослідженням загальнотеоретичних аспектів суті публічних закупівель, передумов їх виникнення, адаптації світового досвіду проведення прозорих державних закупівель до реалій України, носить прикладний характер і розкриває сучасний стан системи електронних закупівель в Україні в умовах воєнного стану, набір інструментів модулю аналітики, який використовується в системі Prozorro, а також проблеми функціонування електронних закупівель в Україні та перспективи їх розвитку.

Стаття когорти українських економістів Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. [9] аналізує особливості публічних закупівель в Україні під час воєнного стану. Обґрунтовано, що в умовах європейської інтеграції триває реформування законодавства для відповідності міжнародним стандартам. Охарактеризовано ключові зміни нормативної бази та специфіку проведення закупівель у кризовий період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, варто відмітити, що у спеціалізованій літературі питання організації закупівельної діяльності бюджетних установ досліджені вибірково і потребують детального вивчення, що і обумовило вибір теми і предмету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів організації закупівельної діяльності бюджетних установ із врахуванням практичного досвіду функціонування електронної системи закупівель.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практика діяльності бюджетних установ засвідчує, що для того, щоб вчасно придбати будь які якісні товари, послуги чи роботи в умовах обмежених бюджетних ресурсів, необхідно забезпечити ефективну співпрацю між усіма структурними підрозділами установи, котрі є ініціаторами закупівель. Разом з тим, варто відмітити, що визначальна роль у закупівельному процесі відведена уповноваженій особі, яка, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», і є відповідальною за його організацію.

Для уникнення критичних моментів, коли інформація від ініціаторів надходить запізно (наприклад, вже після проведення заходу із нагородження



уповноваженій особі надають документи на придбання рамок для нагородження, кубків, кейтерингу тощо), доцільно розробити Положення про організацію закупівель. У Положенні, із яким обов'язково ознайомлюють всіх керівників структурних підрозділів бюджетної установи, передбачається порядок взаємодії між посадовими особами установи, порядок надання інформації про закупівлю із зазначенням часових рамок, відповідальність тощо.

Отже, вихідним етапом організації закупівельної діяльності бюджетної установи є призначення однієї чи кількох уповноважених осіб, котрі є працівниками замовника і відповідають за організацію закупівельного процесу в установі.

Законодавством не висувається суттєвих вимог до уповноважених осіб, окрім наявності вищої, як правило, юридичної або економічної освіти та базового рівня знань і компетентностей у сфері публічних закупівель, котрий підтверджується проходженням обов'язкового безкоштовного тестування на веб-порталі Prozorro [2]. Крім цих мінімальних критеріїв, досвід організації закупівельної діяльності показує, що замовник також очікує, щоб уповноважена особа орієнтувалася в сучасних маркетингових стратегіях, тенденціях розвитку ринків товарів, робіт і послуг, а також була ознайомлена з чинними стандартами та технічними умовами предметів закупівлі та з видами, умовами і особливостями укладання договорів про закупівлю. Окрім цього, для роботи в електронній системі закупівель уповноваженій особі потрібен кваліфікований електронний підпис (КЕП), щоб підтверджувати її рішення оформлене протоколом у випадках визначених законодавством.

Визначення способу призначення уповноважених осіб та їх чисельності є взаємозалежними факторами і знаходиться в компетенції керівника бюджетної установи.

Оскільки законодавством не передбачено мінімальних і максимальних обмежень щодо чисельності уповноважених осіб, то керівник бюджетної установи самостійно визначає їх кількість із врахуванням таких факторів, як обсяг закупівель (кількість та сума закупівель, які здійснюються протягом року), методи їх здійснення (важливо проаналізувати, які методи закупівель використовуються найчастіше, оскільки на різні методи витрачається різна кількість часу) та види предметів закупівель (якщо найбільше закуповуються складні, нестандартні або не типові предмети закупівель, то витрати часу будуть вищі, ніж у випадку з простими та типовими закупівлями). Також важливо врахувати внутрішню структуру процесів замовника, оскільки уповноважена особа може брати участь в окремих етапах закупівельного процесу або у всіх та, відповідно, мати різні функціональні обов'язки.

Визначити кількість уповноважених осіб можна за допомогою самостійних розрахунків, але поряд із тим фахівцями Київської школи економіки на основі практичного дослідження закупівельної діяльності замовників розроблено електронний інструмент визначення їх кількості [10].

Щодо способів призначення уповноважених осіб, то частиною першою статті 11 Закону України «Про публічні закупівлі» чітко визначено три можливих варіанти, котрі можна використовувати як поодинці, так і поєднувати (рис.1).

Покладення на працівників із штатної чисельності функцій уповноваженої особи як додаткової роботи з відповідною доплатою згідно із законодавством є вихідним і самим простим способом, що використовується, як правило, малими бюджетними установами, які проводять невелику кількість закупівель протягом року однотипних товарів, послуг, робіт (комунальні послуги, закупівля канцтоварів тощо). Цей спосіб передбачає, що уповноважена особа може працювати як за суміщенням, так і за сумісництвом. У разі довантаження працівника поряд із основними функціональними обов'язками, додатковими пов'язаними із виконанням функцій уповноваженої особи, такому працівнику відповідно до імперативної норми Закону України «Про публічні закупівлі» обов'язково встановлюється доплата.

Найбільш розповсюдженим шляхом призначення уповноважених осіб є введення до штатного розпису окремих посад, на які буде покладено обов'язки виконання функцій уповноважених осіб – цей спосіб є найбільш розповсюдженим серед замовників, які здійснюють закупівлі на регулярній основі.



Рис.1. Способи визначення чи призначення уповноваженої особи*

* Узагальнено автором за джерелом [1]



В контексті професіоналізації сфери публічних закупівель це є позитивним моментом і все більше центральних органів влади своїми розпорядчими документами регламентують введення у штатні розписи установ, які перебувають у сфері їх компетенції фахівців з публічних закупівель відповідно до національного Класифікатору професій ДК 003:2010 [11]. Так, наприклад, Міністерство освіти і науки України ще у жовтні 2021 року своїм наказом внесло зміни до Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти [12] ввівши до переліку посад фахівця з публічних закупівель. До цього керівники закладів освіти для організації закупівель вимушено довантажували окремих працівників без відповідного досвіду і необхідних знань, що безумовно не сприяло ефективній організації публічних закупівель, або в окремих територіальних громадах додаткові штатні одиниці вводились відповідно до рішень місцевих органів влади.

Замовники, котрі проводять великі обсяги закупівель практикують створення окремих структурних підрозділів, функціональними обов'язками яких є організація, проведення і супровід публічних закупівель бюджетної установи.

Крайній шлях призначення уповноважених осіб передбачає укладення трудового договору (контракту) згідно із законодавством – його доцільно використовувати при нетипових, складних чи специфічних закупівлях товарів, послуг, робіт, для успішного придбання котрих і залучається відповідний фахівець.

Практика інтерпретації розглянутих способів призначення уповноважених осіб передбачає і можливість їх одночасного використання для оптимізації процесу організації закупівель – наприклад, одну уповноважену особу прийняти на окрему посаду, а на іншу – покласти додаткові обов'язки з відповідною доплатою. Проте важливо зауважити, що уповноваженою особою, яка призначається замовником для проведення процедур закупівель або спрощених закупівель, не може бути особа, що залучена за договором на надання послуг.

Варто відмітити, що незважаючи навіть на невеликі обсяги діяльності бюджетної установи для ефективної організації публічних закупівель уповноважених осіб повинно бути не менше двох, адже якщо одна уповноважена особа перебуватиме у відпустці, відрядженні або захворіє, то інша буде тимчасово продовжувати здійснювати закупівлі.

У випадку призначення декількох уповноважених осіб необхідно розподілити обов'язки між ними, щоб кожна була відповідальною, відповідно до рішення керівника замовника, за здійснення конкретних процедур закупівель. Так, багато замовників практикують розподіл обов'язків між уповноваженими особами за предметами закупівель, тобто одна уповноважена особа організовує та проводить закупівлю товарів, друга – послуг, а третя – робіт. Також практикується і поділ обов'язків за категоріями товарів, робіт, послуг – так, одна уповноважена особа організовує та проводить закупівлю продуктів харчування, а інша – решти товарів або одна уповноважена особа організовує та проводить закупівлю послуг з поточного ремонту, а інша – решти послуг. Можна обрати і інший спосіб розподілу, наприклад, за вартісними межами закупівель – одна уповноважена

особа організовує та проводить спрощені закупівлі, а інші – процедури закупівель. Окрім цього, для придбання певного конкретного предмету закупівлі керівник може визначити відповідальною одну із уповноважених осіб.

Незважаючи на те, що принципи здійснення публічних закупівель визначені Законом України «Про публічні закупівлі» їх не завжди досить однозначно трактують, не говорячи вже про їх практичне спрямування (рис. 2).

Вихідним принципом здійснення публічних закупівель є добросовісна конкуренція, яка передбачає, що учасники закупівельного процесу не перешкоджають конкуренції під час підготовки та участі у публічних закупівлях, що реально забезпечується через те, що учасники конкурентних процедур/спрощених закупівель не є пов'язаними особами, не узгоджують свої дії у формі подання однакових цінових пропозицій, спільних документів тощо.

Другий принцип організації закупівельної діяльності, незважаючи на те, що має три напрями своєї реалізації, а саме максимальна економія, ефективність та пропорційність, зводиться до економічної ефективності здійснення закупівель.

Варто відмітити, що максимальна економія фактично є єдиним принципом організації закупівельної діяльності, який можна виміряти кількісно у вартісних показниках. Безперечно реалізація решти принципів організації закупівельної діяльності є важливою, але їх практичний ефект може бути оцінений лише на основі оціночних суджень учасників закупівельного процесу, то ефект від реалізації принципу максимальної економії може бути визначений у вартісних показниках, причому як на початковій, так і на крайній стадії здійснення закупівель.

Так, на початковій стадії закупівель при здійсненні аналізу потреб та ринку, визначення очікуваної вартості предмету закупівлі максимальна економія реалізується в напрямі зменшення адміністративних витрат шляхом цифрової трансформації закупівельного процесу через дослідження ринкових цін, аналіз ринку, оцінку власних потреб тощо.

На крайній стадії закупівель максимальна економія кількісно вимірюється шляхом порівняння очікуваної вартості закупівель та фактичною вартістю, за якою укладається договір про закупівлю за результатами конкурентної процедури, що в кінцевому підсумку виявляється в економії кошторисних призначень бюджетної установи та можливості використати зекономлені кошти на реалізацію функцій установи.

Ефективність закупівлі як принцип публічних закупівель реалізується через неперервне забезпечення бюджетної установи необхідними товарами, послугами, роботами у запланованій кількості за ринковими цінами у потрібний час.

Принцип пропорційності в публічних закупівлях вимагає дотримання розумної пропорційності між вимогами до потенційних учасників і предмету закупівлі, які встановлюються у тендерній документації та характером і вартістю договору, що заплановано укласти.

Вважаємо, що критерій максимальної економії при здійсненні публічних закупівель повинен стати мотивуючим фактором при організації діяльності

уповноваженої особи в контексті оплати праці, що зведе до мінімуму корупційні ризики закупівельної діяльності.



Рис. 2. Принципи здійснення публічних закупівель*

* Узагальнено автором за джерелом [1]

На крайній стадії закупівель максимальна економія кількісно вимірюється шляхом порівняння очікуваної вартості закупівель та фактичною вартістю, за якою укладається договір про закупівлю за результатами конкурентної процедури, що в кінцевому підсумку виявляється в економії кошторисних призначень бюджетної установи та можливості використати зекономлені кошти на реалізацію функцій установи.

Ефективність закупівлі як принцип публічних закупівель реалізується через неперервне забезпечення бюджетної установи необхідними товарами, послугами, роботами у запланованій кількості за ринковими цінами у потрібний час.

Принцип пропорційності в публічних закупівлях вимагає дотримання розумної пропорційності між вимогами до потенційних учасників і предмету закупівлі, які встановлюються у тендерній документації та характером і вартістю договору, що заплановано укласти.

Вважаємо, що критерій максимальної економії при здійсненні публічних закупівель повинен стати мотивуючим фактором при організації діяльності

уповноваженої особи в контексті оплати праці, що зведе до мінімуму корупційні ризики закупівельної діяльності.

Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель передбачають, що із закупівлею можуть ознайомитися усі бажаючі на всіх стадіях закупівельного процесу через вільний і безоплатний доступ до електронної системи публічних закупівель Prozorro. На практиці реалізація цих принципів публічних закупівель є фактично превентивним чинником запобігання зловживанням і посилення конкуренції між учасниками.

Разом з тим вважаємо, що незважаючи на схожість цих понять, прозорість є дещо ширшою за відкритість, адже визначального значення набуває не лише розкриття інформації, але і її повнота, достовірність і зрозумілість, тобто якість оприлюдненої інформації.

Недискримінація учасників та рівне ставлення до них реалізується через справедливе і неупереджене відношення до всіх потенційних учасників на усіх етапах публічних закупівель. На практиці це повинно реалізовуватися через забезпечення рівного доступу до інформації, надання роз'яснень через електронну систему закупівель, не вчинення замовником дій, що штучно обмежують конкуренцію (наприклад, встановлення у тендерній документації вимог про наявність досвіду виконання аналогічних договорів лише з бюджетними установами, про кількість та вартісні межі аналогічних договорів тощо), виявлення конфлікту інтересів.

Практична інтерпретація такого принципу публічних закупівель як об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі передбачає використання виключно визначених Законом України «Про публічні закупівлі» підстав для відхилення пропозиції переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі без використання оціночних суджень уповноваженої особи чи фаворитизму для окремих учасників.

Запобігання корупційним діям і зловживанням в практичній площині реалізується через самоосвіту уповноважених осіб, а також через розробку центральними органами влади рекомендацій щодо запобігання зловживанням.

Так, наприклад, Міністерством економіки України, яке згідно із Законом України «Про публічні закупівлі» є «...уповноваженим органом, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічних закупівель, розроблено Настанови щодо етичної поведінки учасників/потенційних учасників під час участі в публічних закупівлях [13].

Крайнім елементом в організації закупівельної діяльності бюджетної установи є визначення обсягу обов'язків уповноваженої особи, тобто її функцій. У цьому контексті досліджуватимемо лише ті функції уповноваженої особи, які впливають виключно із норм Закону України «Про публічні закупівлі» без урахування додаткових обов'язків покладених на неї керівником бюджетної установи, адже уповноважена особа може бути задіяна на всіх етапах закупівельного процесу, а не тільки на стадії проведення процедур закупівлі.

Вихідною функцією уповноваженої особи є планування та формування річного плану закупівель в електронній системі, що вимагає активної взаємодії з



структурними підрозділами бюджетної установи і передбачає отримання інформації про потреби та очікувані терміни поставки товарів, надання послуг, виконання робіт. Ця інформація критично важлива для якісного планування, адже лише усвідомивши що, коли і скільки потрібно закупити, уповноважена особа зможе визначити вид процедури закупівлі та початок її проведення. Практичний досвід організації закупівельної діяльності засвідчує, що при визначенні початку проведення закупівлі варто передбачити додатковий період часу на випадок затримок через оскарження закупівлі або повторного проведення процедури закупівлі.

При виконанні такої функції як вибір процедури закупівлі уповноважена особа враховує вид предмету закупівлі, його вартість та діючі на поточний момент законодавчі обмеження щодо порогових меж та методів закупівлі. Так, згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 [14] бюджетні установи фактично мають лише два варіанти для закупівлі товарів, робіт, послуг: або через процедуру відкритих торгів, або без використання електронної системи закупівель шляхом оприлюднення звіту про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель. Також варто враховувати, що при закупівлі окремих предметів законодавець може імперативно обмежити вибір виду закупівлі – так, наприклад, закупівля продуктів харчування згідно із затвердженням переліком на суму понад 100 000,00 гривень здійснюється з використанням електронного каталогу через Прозорро Маркет.

Для ефективного виконання наступної функції «проведення процедури закупівель/спрощеної закупівлі» уповноваженій особі достатньо дотримуватись вимог, встановлених у відповідних статтях Закону України «Про публічні закупівлі» чи пунктах постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178.

Для виконання такої функції як «забезпечення рівних умов для всіх учасників, об'єктивний та чесний вибір переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі» уповноважена особа повинна неухильно дотримуватись розглянутих принципів здійснення закупівель.

Решта функцій уповноваженої особи пов'язані із організаційним і документальним забезпеченням закупівельної діяльності та передбачають складання, затвердження та зберігання протоколів уповноваженої особи, інших документів з питань публічних закупівель, а також своєчасне оприлюднення всієї інформації для забезпечення прозорості та відкритості закупівельного процесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Незважаючи на те, що публічні закупівлі стрімко увірвалися в реалії української економіки і стали її невід'ємною частиною, до сих пір є невирішеною проблема їх організації на рівні окремої бюджетної установи.

Найоптимальнішим способом визначення уповноваженої особи є введення до штатного розпису підприємства, установи, організації окремої посади, особливо, з огляду на регулярність здійснення закупівель та рівень відповідальності уповноваженої особи за їх здійснення.

У цьому контексті варто відмітити, що типовими помилками значної частини Замовників при визначенні уповноваженої особи є:

- покладення на працівника із штатної чисельності функцій уповноваженої особи як додаткової роботи без встановлення відповідної доплати згідно із законодавством, нібито для економії бюджетних коштів. Це є порушенням, адже Законом передбачена імперативна норма щодо доплати у разі довантаження працівника в якості уповноваженої особи. Тому керівники замовників повинні узяти до уваги необхідність передбачення відповідних видатків на виплату доплати уповноваженій особі призначеній цим шляхом;

- призначення Замовником лише однієї уповноваженої особи. Це може призупинити закупівельний процес на період, коли уповноважена особа йде у відпустку, є тимчасово непрацездатною або їде у тривале відрядження. Тому керівники Замовників повинні узяти до уваги необхідність визначення як мінімум двох уповноважених осіб, що забезпечить безперервність закупівель, адже у випадку відпустки уповноваженої особи інший працівник, який був додатково призначений уповноваженою особою, зможе продовжити чи розпочати новий процес закупівлі за необхідності.

Після визначення організаційних аспектів здійснення публічних закупівель реалізуються практичні заходи щодо їх проведення від визначення потреби, очікуваної вартості предмету закупівлі до безпосереднього їх проведення, що і буде предметом подальших досліджень у сфері публічних закупівель.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 15.10.2024)
2. Prozorro – електронна система публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2024)
3. Вареник В.М., Євчин Л.О.. Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (Прозоро). *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 2 (21). С. 6-15.
4. Чернуха Д.В. Проблеми функціонування та перспективи розвитку системи державних закупівель ProZorro. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 1231-1234.
5. Белінська Г.В. Актуальні проблеми державних закупівель в Україні в умовах реформування. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 5 (100). С. 125-131.
6. Фаїзов А. В. Особливості організації проведення публічних закупівель в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 160-165.
7. Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Свірко С.В. Державні закупівлі в Україні: аналіз переваг і недоліків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 2 (49). С. 56-60.
8. Вальковець А.С., Поляк К. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку електронних публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2261> (дата звернення: 05.10.2024)
9. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> (дата звернення: 03.03.2025)
10. Рахуємо уповноважених осіб. URL: <https://сer.kse.ua/osoba/> (дата звернення: 15.10.2024)



11. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України № 327 від 28.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va327609-10> (дата звернення: 11.10.2024)
12. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України № 1205 від 06.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10> (дата звернення: 11.10.2024)
13. Щодо етичної поведінки під час здійснення публічних закупівель: Лист Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 3301-04/47784-06 від 15.11.2019. URL: <https://me.gov.ua/InfoRez/DocumentsList?id=f2e30594-ba6c-420f-9c24-2a852415a884&tag=InforezKnowledgeDb&lang=uk-UA&fNum=3301-04%2F47784-06> (дата звернення: 08.10.2024)
14. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України № 1178 від 12 жовтня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2024)

References

1. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 15.10.2024).
2. Prozorro – elektronna systema publichnykh zakupivel. URL: <https://prozorro.gov.ua>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 15.10.2024).
3. Varenik V.M., Yevchyn L.O.. Osoblyvosti zastosuvannia systemy derzhavnykh zakupivel ProZorro (Prozorro). *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*. 2016. № 2 (21). S. 6-15. [in Ukrainian].
4. Chernukha D.V. Problemy funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku systemy derzhavnykh zakupivel ProZorro. *Molodyi vchenyi*. 2018. № 11 (63). S. 1231-1234. [in Ukrainian].
5. Belinska H.V. Aktualni problemy derzhavnykh zakupivel v Ukraini v umovakh reformuvannia. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. 2016. Vyp. 5 (100). S. 125-131. [in Ukrainian].
6. Faizov A. V. Osoblyvosti orhanizatsii provedennia publichnykh zakupivel v Ukraini. *Problemy ekonomiky*. 2020. № 2 (44). S. 160-165. [in Ukrainian].
7. Lahovska O.A., Lehenchuk S.F., Svirko S.V. Derzhavni zakupivli v Ukraini: analiz perevah i nedolikhiv. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. 2021. Vyp. 2 (49). S. 56-60. [in Ukrainian].
8. Valkovets A.S., Poliak K. Yu. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku elektronnykh publichnykh zakupivel v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2261> (data zvernennia: 05.10.2024).
9. Panteleimonenko A., Milka A., Pavlenko O. Publichni zakupivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> (data zvernennia: 03.03.2025). [in Ukrainian] (data zvernennia: 03.03.2025).
10. Rakhuiemo upovnovazhenykh osib. URL: <https://cep.kse.ua/osoba/>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 15.10.2024).
11. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy. Klasyfikator profesii DK 003:2010: Nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy № 327 vid 28.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va327609-10>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 11.10.2024).
12. Pro zatverdzhennia Typovykh shtatnykh normatyviv zakladiv zahalnoi serednoi osvity: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy № 1205 vid 06.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 11.10.2024).
13. Shchodo etychnoi povedinky pid chas zdiisnennia publichnykh zakupivel: Lyst Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy № 3301-04/47784-06 vid 15.11.2019. URL: <https://me.gov.ua/InfoRez/DocumentsList?id=f2e30594-ba6c-420f-9c24->



2a852415a884&tag=InforezKnowledgeDb&lang=uk-UA&fNum=3301-04%2F47784-06. [in Ukrainian] (data zvernennia: 08.10.2024).

14. Pro zatverdzhennia osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh dlia zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy “Pro publichni zakupivli”, na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini ta protiahom 90 dniv z dnia yoho prypynennia abo skasuvannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1178 vid 12 zhovtnia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian] (data zvernennia: 08.10.2024).

<i>Отримано:</i>	18.10.2024	<i>Beérkezett:</i>	2024.10.18	<i>Received:</i>	18.10.2024
<i>Прийнято до друку:</i>	07.03.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.03.07	<i>Accepted:</i>	07.03.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-477-494
УДК 330.322:620.9

Андрій ФРОЛОВ

к. держ. упр., докторант кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3972-0702](https://orcid.org/0000-0003-3972-0702)

e-mail: andriy.frolov@ukr.net

СТРАТЕГІЯ ЕМІСІЇ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Повоєнна відбудова міст і територій України потребуватиме великого обсягу фінансових ресурсів. І щоб забезпечити сталий розвиток територій та добробут наступних поколінь Україні потрібно дотримуватись при цьому екологічних, економічних і соціальних факторів. Дотримання цих факторів, серед іншого, відкриє для України нові можливості і доступ до інструментів, що дозволяють залучати стале фінансування.

Одним з найперспективніших інструментів на ринку сталого фінансування є зелені облігації. Ці цінні папери можуть відіграти визначальну роль в фінансуванні повоєнного сталого розвитку. Метою статті є формування пропозицій до стратегії емісії зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку.

В статті пропонується оптимальний підхід емісії зелених облігацій в Україні, що дозволить фінансувати повоєнний сталий розвиток, забезпечуючи при цьому дотримання міжнародних принципів зелених облігацій, якісної підготовки проєктів, моніторингу їх впливу на довкілля. Одночасно, при організації емісії цих цінних паперів пропонується використовувати механізми боргових свопів, що в симбіозі з зеленими облігаціями зменшать навантаження на державний бюджет, підтвердять політику та національні зобов'язання держави спрямовувати фінансування в «зелене» відновлення територій.

Сформовані пропозиції будуть корисними під час консультацій з міжнародними партнерами, зокрема з Європейського Союзу. Запропонований підхід узгоджується з екологічними цілями та принципами сталої діяльності ЄС, з політикою і чіткими правилами, прозорими процедурами використання коштів та інформування інвесторів. Запропонований підхід також може бути корисним для урядових установ під час розробки стратегії емісії зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку.

Ключові слова: зелені облігації, сталий розвиток, стале фінансування, залучення інвестицій, фінансування повоєнного сталого розвитку, політика емітента щодо зелених облігацій, організація емісії зелених облігацій, боргові свопи.

JEL Classification: G11, G15, G20, G30

Absztrakt. Ukrajna városainak és területeinek háború utáni újjáépítése nagy mennyiségű pénzügyi forrást igényel. A területek fenntartható fejlődésének és a jövő nemzedékek jólétének biztosítása érdekében Ukrajnának be kell tartania a környezeti, gazdasági és társadalmi tényezőket. E



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

tényezők betartása többek között új lehetőségeket nyit Ukrajna számára, és olyan eszközökhöz való hozzáférést, amelyek lehetővé teszik számára, hogy fenntartható finanszírozást vonzzon.

A fenntartható pénzügyi piac egyik legígéretesebb eszköze a zöld kötvények. Ezek az értékpapírok döntő szerepet játszhatnak a háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozásában. A cikk célja, hogy javaslatokat fogalmazzon meg a háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozását szolgáló zöldkötvény-kibocsátási stratégiára.

A cikk egy optimális megközelítést javasol a zöld kötvények kibocsátására Ukrajnában, amely lehetővé teszi a háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozását, miközben biztosítja a zöld kötvények nemzetközi alapelvei betartását, a projektek minőségi előkészítését és a környezetre gyakorolt hatásuk nyomon követését. Ugyanakkor ezen értékpapírok kibocsátásának megszervezése során olyan adósságcsere-mechanismusok alkalmazása javasolt, amelyek a zöld kötvényekkel szimbiózisban csökkentik az állami költségvetés terheit, megerősítik az állam politikáját és nemzeti kötelezettségeit, hogy a finanszírozást a területek „zöld” helyreállítására irányítsák.

Az elkészített javaslatok hasznosak lesznek a nemzetközi, különösen az Európai Unió partnereivel folytatott konzultációk során. A javasolt megközelítés összhangban van az EU környezetvédelmi célkitűzéseivel és a fenntartható fejlődés elveivel, politikákkal és egyértelmű szabályokkal, a források felhasználására és a befektetők tájékoztatására vonatkozó átlátható eljárásokkal. A javasolt megközelítés a kormányhivatalok számára is hasznos lehet a háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozására szolgáló zöld kötvények kibocsátására vonatkozó stratégia kidolgozásakor.

Kulcsszavak: zöldkötvények, fenntartható fejlődés, fenntartható finanszírozás, befektetések vonzása, a háború utáni fenntartható fejlődés finanszírozása, zöld kötvényekkel kapcsolatos kibocsátói politika, zöldkötvény-kibocsátás szervezése, adósságcsereügyletek.

Abstract. The post-war reconstruction of cities and territories of Ukraine will require a large amount of financial resources. And in order to ensure sustainable development of territories and the well-being of future generations, Ukraine needs to adhere to environmental, economic and social factors. Compliance with these factors, among other things, will open up new opportunities for Ukraine and access to instruments that allow attracting sustainable financing.

One of the most promising instruments in the sustainable financing market is green bonds. These securities can play a decisive role in financing post-war sustainable development. The purpose of the article is to formulate proposals for a strategy for issuing green bonds to finance post-war sustainable development.

The article proposes an optimal approach to issuing green bonds in Ukraine, which will allow financing post-war sustainable development, while ensuring compliance with international principles of green bonds, high-quality project preparation, and monitoring their impact on the environment. At the same time, when organizing the issuance of these securities, it is proposed to use debt swap mechanisms, which in symbiosis with green bonds will reduce the burden on the state budget, confirm the policy and national obligations of the state to direct funding to the "green" restoration of territories.

The proposals formed will be useful during consultations with international partners, in particular from the European Union. The proposed approach is consistent with the environmental goals and principles of sustainable activity of the EU, with the policy and clear rules, transparent procedures for using funds and informing investors. The proposed approach may also be useful for government agencies when developing a strategy for issuing green bonds to finance post-war sustainable development.

Keywords: green bonds, sustainable development, sustainable finance, attracting investments, financing post-war sustainable development, issuer's policy on green bonds, organization of the issuance of green bonds, debt swaps.



Постановка проблеми. Повоєнне відновлення міст і територій України, подальший їх розвиток залежатиме від залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів. І перед Україною постане надскладне завдання – дотримуватись при цьому цілей сталого розвитку і декарбонізації економіки. Тенденції, що ширяться по всьому світу, все частіше вимагають застосування принципів «зеленості» і «сталості» на всіх етапах залучення інвестицій.

Але вимоги інвесторів це не єдина мотивація дотримуватись міжнародних принципів. Екологічні, економічні і соціальні фактори впливатимуть на вектор відбудови, а відповідно і добробут наступних поколінь. Дотримання цих факторів відкриває доступ України до новітніх інструментів, що створює нові можливості залучення сталого фінансування.

Одним з найперспективніших інструментів на ринку сталого фінансування вважають зелені облігації. Ці цінні папери дозволяють позичати борговий капітал на зарубіжних ринках для реалізації «зелених» проєктів, які зменшують негативний екологічний вплив. Але враховуючи потреби України у відновленні економіки науковий інтерес викликають практичні можливості зелених облігацій мобілізувати капітал для фінансування проєктів повоєнного сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки зеленим облігаціям і дослідженню їх впливу на сталий розвиток та повоєнне відновлення української економіки присвячено ряд наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених.

Так, О. Варченко та ін. (2024) запевняють, що «повоєнне відновлення економіки вимагає перегляду пріоритетів розвитку та пошуку компромісу між економічними, соціальними й екологічними пріоритетами розвитку, які в сукупності мають забезпечити сталий розвиток суспільства».

Автори рекомендують здійснювати повоєнне відновлення України «на засадах зелених фінансів із дотриманням зобов'язань реалізовувати Європейський зелений курс». Серед комплексних заходів відновлення України на цих засадах вчені, зокрема, виділяють «створення передумов для запровадження ринку зелених облігацій, емітентами яких буде держава, місцеві органи влади, інші суб'єкти господарювання» [1].

Унікальність зелених фінансів на думку І. Чугунова, Т. Канєвой, І. Любчака (2023) полягає в тому, що «на відміну від поняття фінансів як економічної складової, вони охоплюють питання фінансової підтримки інноваційної діяльності у сфері зеленого інвестування, що зосереджене на функціонуванні еколого-економічних систем». Вчені переконані, що ефективна і дієва реалізація політики зеленого фінансування в Україні «дозволить забезпечити сталий соціально-економічний розвиток, а також повоєнну відбудову економіки України» [2].

При цьому, О. Зінченко (2022) акцентує увагу на тому, що «подальший розвиток зеленого фінансування неможливий без системного, планомірного та скоординованого інституційного проєктування багаторівневої системи різних

фінансових інструментів, що враховують особливості різних типів інвесторів (від інституційних інвесторів до фізосіб), їх стимули до реалізації «зелених» проєктів, а також потенційні ефекти впровадження» [3].

О. Тверезовська та Л. Гриценко (2022) запевняють, що реалізація екологічних проєктів «матиме значний вплив на прискорення модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості для успішного екологічного післявоєнного відновлення й майбутнього сталого економічного та інвестиційного розвитку України» [4].

А дослідження А. Карнаушенко (2024) підтвердило що, ринок зелених облігацій «є ефективним інструментом фінансування екологічних проєктів у сфері відновлюваної енергетики, інфраструктури переробки та створення продуктів із тривалим життєвим циклом». Дослідницею доведено, що зелені облігації сприяють досягненню цілей сталого розвитку, хоча виявлені нерівномірності регіонального розподілу емісії зелених облігацій, коли розвинені країни домінують над країнами, що розвиваються. На її думку «потребують вдосконалення механізми розподілу коштів, зокрема для забезпечення більшої доступності для країн, що розвиваються» [5].

В. Чала (2022) запевняє, що «динамічний розвиток зеленого облігаційного сегменту світового фондового ринку став потужним драйвером фундаментальних трансформацій у глобальних координатах моделі сталого розвитку». Саме цей сегмент, на думку дослідниці, «відбиває загальносвітову тенденцію дедалі більшої орієнтації світових інвесторів на реалізацію корпоративних стратегій і бізнес-моделей відповідального фінансування» [6].

А. Малтайс та Б. Ньюквіст (2020) вважають зелені облігації однією з найвидатніших інновацій у сфері сталого фінансування за останнє десятиліття, оскільки ці цінні папери заохочують прозорість і відповідальність, а також забезпечують фінансову підтримку екологічної діяльності [7].

Основними перевагами зелених облігацій є «законодавче забезпечення цільового використання залучених коштів та висока ліквідність на розвинутих фінансових ринках» – запевняють І. Олексів та Б. Дрібнюк (2023). Але щоб забезпечити високий ступень ліквідності українських зелених облігацій, то для цього потрібно «завершити трансформаційні процеси на національних ринках капіталу» і тоді ці цінні папери «відкриють нові перспективи для залучення прямих іноземних інвестицій необхідних для відновлення економіки України у післявоєнний період» [8].

На думку А. Дубко (2022) «Ринок зелених облігацій в Україні може потенційно акумулювати кошти інвесторів різних категорій та рівнів для фінансування проєктів екологічного спрямування. Але для ефективного функціонування ринку зелених облігацій в Україні потребуватимуться зміни нормативного, економічного, інституційного та політичного характеру». Дослідниця підкреслює, що вкрай важливо «покрещувати стан ринку капіталів та інвестиційний клімат у країні, підвищувати привабливість корпоративних облігацій як для потенційних інвесторів, так і емітентів, впроваджувати заходи податкового стимулювання» [9].



О. Ковальова (2024) наголошує на широких перспективах розвитку ринку зелених облігацій в межах національного фондового ринку, що має потенціал в «аккумуляції коштів на вирішення системних завдань національної економіки, потреба у розв'язанні яких лише загострилась з початком військових дій у 2022 році». При цьому, дослідниця вважає необхідним в першу чергу здійснити емісію зелених облігацій для фінансування енергетичних проєктів з метою забезпечення енергетичної безпеки, скорочення залежності від імпорتنих енергоносіїв, відбудови та оновлення енергетичних мереж, підвищення їх енергоефективності [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри величезну кількість наукових праць присвячених визначній ролі ринку зелених облігацій в фінансуванні екологічних проєктів, малодослідженими залишаються практичні підходи щодо організації випуску зелених облігацій в Україні для повоєнного сталого розвитку. Очевидно, що в умовах війни облігації українських емітентів не матимуть достатньої привабливості на фондових ринках, а це впливатиме на їх попит і ціну. Це обумовлює пошук оптимальної стратегії емісії зелених облігацій, що матиме успіх серед міжнародних партнерів та інвесторів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування пропозицій до стратегії емісії зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В світовій практиці, перше, що повинен обов'язково мати емітент при організації випуску зелених облігацій – це політику щодо зелених облігацій. Ця політика може мати вигляд окремого документу або бути викладена в загальній стратегії, що визначатиме плани емітента в досягненні цілей сталого розвитку. Зазвичай цей документ затверджує орган управління емітента, що приймає рішення про організацію випуску зелених облігацій. Але приймати це рішення може і наглядова рада, якщо вона існує у емітента. В такому разі, наглядовий орган розробляє цей документ в тісній співпраці з підрозділами, що відповідають за сталий розвиток та оцінку впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG).

Політика емітента зелених облігацій дає детальні роз'яснення щодо намірів і підходів дотримуватись зрозумілих інвесторами загальноприйнятих правил на ринку зелених облігацій. Зазвичай політика емітента містить такі структурні блоки:

1. Обґрунтування власної стратегії. В цьому розділі надається опис екологічних цілей та принципів сталої діяльності, яких емітент планує досягти в частині сталого розвитку. Це можуть бути такі екологічні цілі як пом'якшення впливу або адаптація до кліматичних змін, захист та стале використання водних і морських ресурсів, перехід до кругової (замкненого циклу) економіки, контроль і запобігання забрудненню, захист екосистем та відновлення біорізноманіття [11]. Емітенту рекомендують вказати як обрана екологічна ціль або цілі і його стратегія впливають на міжнародні зобов'язання. І якщо про це емітент сповіщав раніше в інших документах (наприклад, публікації про нефінансову звітність відповідно Директиви ЄС 2014/95/EU, Цілей сталого розвитку ООН, міжнародних

кліматичних зобов'язань по Паризькій угоді тощо), то рекомендується дати посилання на джерела.

2. Міркування щодо організації випуску зелених облігацій. Емітент має надати обґрунтовану позицію щодо:

а) Відбору та оцінювання проєктів, в які спрямує надходження від емісії зелених облігацій. Це має бути впорядкований управлінський процес із залученням як внутрішніх підрозділів, так і зовнішньої екологічної експертизи, що розуміються на принципах придатності та критеріях виключення, методологіях, показниках та параметрах, стандартах або сертифікатах. В ЄС, наприклад, це зумовлено необхідністю забезпечення відповідності кожного проєкту зеленій таксономії, що дозволяє виявляти значний внесок проєкту в екологічні цілі, потенційно можливу значну шкоду іншим екологічним цілям, наявність мінімальних методів захисту довкілля, відповідність технічним критеріям скринінгу [12]. Після того як емітент зелених облігацій визначить орієнтовний перелік проєктів, в які буде спрямовано надходження від емісії зелених облігацій, таксономія економічної діяльності ЄС покаже, чи мають ці проєкти значний прямий безпосередній екологічний вплив чи тільки сприяють іншим екологічним цілям.

б) Організації процесу цільового використання надходжень від емісії зелених облігацій. Управління надходженнями від цих цінних паперів, має відповідати підходам, що сформульовані в Принципах зелених облігацій, виданих Міжнародною асоціацією ринків капіталу. В них, зокрема, зазначається, що емітент повинен забезпечити організований процес спрямування асигнувань в проєкти на суму, що буде еквівалентна чистому доходу, задокументувати ці асигнування з деталізацією розподілу коштів в розрізі категорій або класу активів [13]. А якщо емітент планує виходити на європейський ринок, то підхід ще повинен узгоджуватись з вимогами Стандарту ЄС щодо зелених облігацій в частині звітності та верифікації.

в) Подання звітності. Емітенту рекомендують звітувати не рідше ніж раз на рік. При чому є два типи звітів: звіт про розподіл надходжень і звіт про вплив проєктів на довкілля. Перший, зазвичай, щорічно публікується з моменту розподілу надходжень, залучених від емісії зелених облігацій, до повного погашення цінних паперів. Але інвесторам також цікаво, коли та як часто емітент публікуватиме звітність про екологічний вплив. При чому важливі і якісні, і кількісні показники такого впливу. В ЄС, зокрема, вони можуть бути використані при демонстрації значного внеску для досягнення екологічних цілей і незначної шкоди довкіллю, в розрізі категорій проєктів, що пов'язані з Таксономією ЄС. Емітент може включити в звіт про екологічний вплив будь-які якісні та кількісні показники. Але потрібні будуть посилання на відповідні методики і стандарти. Прозорість емітента підвищить надання незалежної оцінки екологічного впливу проєктів, що фінансуватимуться надходженнями від емісії зелених облігацій.

г) Залучення зовнішнього незалежного контролю. Зовнішню верифікацію рекомендують проводити як на етапі підготовки випуску зелених облігацій, відбору та оцінки проєктів, так і після організації розподілу коштів та підготовки



звітності про вплив. При чому, є обов'язковою лише верифікація фінального річного звіту про розподіл надходжень. Хоча за бажанням емітент може проводити верифікації і кожного іншого річного звіту про розподіл коштів.

3. Підтвердження наявності процедур щодо управління екологічними та соціальними ризиками. Як відмічає Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, це система екологічного і соціального менеджменту емітента зелених облігацій або розробника проєкту, що допомагає на постійній основі здійснювати ідентифікацію, оцінку та мінімізацію екологічних і соціальних ризиків, обумовлених підготовкою та реалізацією проєкту, на який спрямовуються надходження від емісії зелених облігацій [11].

Ця система дозволяє емітенту досягати екологічних цілей і дотримуватись принципів сталої економічної діяльності при реалізації проєктів. Для підтвердження наявності у емітента такої системи рекомендується надати посилення на відповідні процедури. До речі, теж саме стосується і оцінки впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG). Зазначення відповідних лінків в політиці емітента дозволяє підтвердити надійність процесу прийняття рішень щодо організації випуску зелених облігацій.

Таким чином, політика емітента щодо зелених облігацій дозволяє задекларувати не тільки наміри, а і можливості дотримуватись зрозумілих інвесторами загальноприйнятих правил на ринку зелених облігацій.

Декларацією щодо можливостей дотримання ключових ознак зелених облігацій емітент демонструє власні екологічні цілі і принципи сталої економічної діяльності по кожному з випусків зелених облігацій, що підтверджує екологічно стійку спрямованість емітента. І якщо діяльність емітента в рамках проєкту або проєктів узгоджується з державними або місцевими програмами, то це обов'язково потрібно вказувати в політиці щодо зелених облігацій.

Оприлюднюючи політику і періодичну звітність на офіційному веб-сайті емітент може оперативно інформувати інвесторів та інших учасників ринку зелених облігацій щодо екологічно стійкої економічної діяльності. І вже є загальноприйняті шаблони як політики, так і звітності про вплив.

Зокрема, є шаблони, що пропонує ЄС у власному Стандарті по зеленим облігаціям. І поки в Україні не розроблено відповідний стандарт, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку рекомендує емітентам посилатись на європейський стандарт.

Але попри те, що у України не має власного стандарту по зелених облігаціях, вже встановлені правові рамки для учасників ринку. В рамках національного законодавства здійснення емісії зелених облігацій дозволяється особам, що реалізують або фінансують екологічні проєкти. Емітентами першої категорії вважаються: органи місцевого самоврядування, державні або уповноважені державою органи, юридичні особи приватного права.

Фінансувати екологічні проєкти можуть банківські установи або інші фінансові установи, міжнародні фінансові організації. Також для фінансування таких проєктів уряд або інший уповноважений державою орган може утворити спеціалізований фінансовий інститут [14].

Перелік емітентів в Україні цілком відповідає міжнародній практиці. В світі ці групи емітентів активно залучають на ринку зелених облігацій борговий фінансовий ресурс. Хоча успіх виходу на зарубіжні ринки зелених облігацій національних емітентів значною мірою залежатиме від їх кредитоспроможності і попередньої історії випуску облігацій.

Разом з тим, для фінансування масштабних проєктів повоєнного сталого розвитку деокупованих територій України, національні емітенти мають відрізнитись високим потенціалом запозичень і розміром транзакцій (потенційним обсягом випуску облігацій). Вони повинні мати можливості поліпшити кредитну якість і ліквідність облігацій.

У емітентів мають бути структурні підрозділи або персонал, що здійснюватиме моніторинг впровадження екологічних проєктів. І вартість впровадження такої структури для більшості емітентів може стати важким тягарем.

Потенційний інтерес інвесторів певною мірою залежатиме від ступеня ризику, у тому числі, щодо якості оцінки, відбору та нагляду за реалізацією «зелених» проєктів. І наразі у більшості національних емітентів фактично бракує знань не тільки щодо підготовки інвестиційних проєктів, а і щодо оцінки їх екологічного впливу, відсутні навички щодо застосування міжнародних принципів зелених облігацій.

З огляду на це найвищий потенціал серед емітентів має суверен. Хоча для уряду є принаймні два бар'єри, які можуть обмежувати емісію суверенних зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку деокупованих територій:

1. Можливості додаткового розміщення суверенних зелених облігацій обмежені через перманентно зростаючий державний борг. Україні доведеться регулярно погашати достатньо великі обсяги сум та відсотків до раніше здійснених запозичень, тому пріоритетом залишатимуться звичайні фінансові ринки. А це означає, що в короткостроковій перспективі уряд продовжить пропонувати нові випуски єврооблігацій щоб отримати доступ до запозичень з довгими термінами [15].

Втім, подолання цієї перешкоди можливе у разі створення урядом фінансової установи, що спеціалізуватиметься на емісії зелених облігацій. Або випуск цих цінних паперів здійснюватиметься існуючими державними установами. В світовій практиці є достатньо практичних прикладів, коли рішенням уряду уповноважували державні фонди та державні підприємства емітувати зелені облігації з метою виконання міжнародних кліматичних зобов'язань [16].

Звичайно, зараз у публічних українських установ і фондів недостатній інституційний потенціал випускати зелені облігації. І якщо уряд утворить фінансовий інститут для організованого випуску цих цінних паперів, це буде ідеальний варіант. Це, зокрема, передбачено національним законодавством. Тоді, враховуючи світовий досвід і практики організації таких інститутів, Україні вдасться розробити його правильну організаційну структуру, фінансову та операційну модель. Правильно створена модель для організації суверенних емісій



зелених облігацій та бездоганна репутація цієї установи на борговому ринку здатна вплинути на потенційний інтерес інвесторів і забезпечити належний попит. При чому, попит на емітовані зелені облігації цією установою, може бути значно вищим ніж на ті, що будуть випущені іншими існуючими уповноваженими інститутами.

2. Неінвестиційний рейтинг України та негативний кредитний прогноз за оцінками міжнародних рейтингових агентств [15]. Зокрема, Fitch підтвердило рейтинг України на рівні «обмежений дефолт» [17]. І у зв'язку з цим можуть виникнути труднощі, якщо уряд запропонує зелені облігації для консервативної спільноти інвесторів.

Але може бути більший попит на зелені облігації з боку соціально відповідальних інвесторів, якщо порівнювати їх із постійними інвесторами в суверенні українські єврооблігації.

Останнім часом на зарубіжних фондових ринках помітна тенденція збільшення пропозиції зелених облігацій з низьким рівнем кредитної якості, у тому числі випущених країнами з «неінвестиційними» рейтингами. Пояснюється це тим, що на глобальному рівні ринок зелених облігацій поступово досягає належного рівні зрілості, і країни-емітенти з некредитними рейтингами пробують тестувати цей ринок виходячи з намірів виконання міжнародних кліматичних зобов'язань. Хоча і переважна більшість випусків цих цінних паперів супроводжується або координується міжнародними банками розвитку, які підтримують кліматичну проблематику [16].

Міжнародні банки розвитку можуть покращувати кредитну якість облігацій надаючи повні або часткові кредитні гарантії для соціально відповідальних інвесторів. І такі гарантії дозволять подолати перешкоди «неінвестиційного» рейтингу українських зелених облігацій. В Україні вже є досвід, коли ці міжнародні організації погоджувалися гарантувати своєчасну виплату частини боргу або відсотків інвесторам.

Втім, для фінансування повоєнного сталого розвитку важливо встановити обсяг випуску суверенних зелених облігацій. А для цього мають бути прозоро відібрані проекти, які будуть важливі у довгостроковій перспективі. І це можуть бути проекти альтернативної енергетики, розбудови систем тепло- та водопостачання, відновлення і підвищення енергоефективності соціальних, громадських будівель тощо.

Для виходу емітентів зелених облігацій на європейські ринки матиме значення відповідність проєктів одній або декілька екологічним цілям, що узгоджуватиметься з технічним критерієм відбору визначених в політиці ЄС.

В ПРООН, зокрема, відмічають, що «через поточну євроінтеграцію України кліматична рамка регулювання ЄС, зокрема Європейського Зеленого Пакту (European Green Deal), має враховуватись у процесі українського відновлення на рівні з Паризькою угодою та Цілями сталого розвитку ООН».

Європейського Зелений Пакт є «наскрізним та кроссекторальним, оскільки ЄС розглядає розвиток усіх своїх секторів економіки через його призму. Це відображається і на фінансовому секторі в частині визначення напрямків для

спрямування бюджетних коштів ЄС, формування політики європейських фінансових установ та їхніх кліматичних та екологічних вимог до своїх клієнтів і проєктів, що претендують на фінансування» [18].

Хоча всередині країни важливими критеріями відбору також мають стати:

а) узгодженість проєктів з пріоритетами держави, що визначені в стратегічних і програмних документах у відповідних сферах (національних і галузевих стратегічних планах, стратегіях регіонального розвитку, планах відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад);

б) відповідність проєктів необхідним екологічним і соціальним стандартам;

в) соціально-економічна спрямованість проєктів (створення нових робочих місць, впровадження нових технологій та інновацій тощо);

г) допустимість провадження планованої діяльності (стосуватиметься проєктів, які можуть мати значний вплив на довкілля та підлягають оцінці впливу на довкілля відповідно до законодавства);

д) готовність проєктів до реалізації.

Також встановлюватимуться і специфічні вимоги при оцінці економічної ефективності проєктів. Тобто окрім переважно «екологічних» критеріїв, що стосуватимуться зменшення кількості викидів парникових газів або підвищення енергоефективності, будуть застосовані і ті, що визначатимуть ефективність вкладених інвестицій. Так, наприклад, при оцінці інвестиційних проєктів у сфері теплопостачання, їх економічна ефективність визначатиметься за критеріями щодо чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, дисконтованого періоду окупності, індексу прибутковості.

Розрахунки цих показників здійснюється за допомогою Методичних рекомендацій затверджених центральними органами виконавчої влади, які реалізують державну політику у сферах, яких стосуються проєкти екологічного спрямування [19]. І для формування пакету проєктів екологічного спрямування, що сприятимуть сталому повоєнному розвитку, необхідне вироблення уніфікованих методологічних підходів, які дозволять установам і підприємствам якісно і швидко готувати відповідну проєктну документацію.

Організація емісії зелених облігацій буде схожа на процедуру розміщення єврооблігацій:

1. Схвалення рішення про емісію облігацій (проспекту емісії). Це публічний документ, в якому визначаються умови здійснення випуску облігацій. Для зелених облігацій характерним є відображення в цьому документі позиції щодо ключових ознак зелених облігацій, екологічних цілей та принципів сталої економічної діяльності, що містяться в політиці емітента зелених облігацій. Зокрема, відображається інформація щодо версифікатора зелених облігацій і отриманого від нього позитивного висновку. На основі цієї інформації інвестори приймають рішення про купівлю зелених облігацій.

2. Вибір лід-менеджера, що залучатиме інвесторів. Зазвичай за це відповідає міжнародний інвестиційний банк. Зокрема, у 2020 році під час розміщення єврооблігацій, Goldman Sachs International та J.P. Morgan залучались як спільні лід- та дилер-менеджери транзакції.



3. Оголошення про старт розміщення зелених облігацій.
4. Проведення road show (презентацій випуску облігацій) для інвесторів. Це можуть бути як виїзні, так і он-лайн презентації. Наприклад, під час COVID-19, коли вводились карантинні обмеження, проводились телекомунікаційні презентації на онлайн-платформах.
5. Відкриття книги заявок для інвесторів. І з цього моменту інвестори можуть подавати заявки на придбання облігацій.
6. Завершення розміщення облігацій. Після цього облігації перераховуються на рахунки інвесторів, а держава-емітент отримує залучені кошти.

Сьогодні багато дискусій з приводу того чим зелені облігації відрізняються від звичайних, і що додаткова верифікація, утримання персоналу потребує додаткових затрат. Втім, при розміщенні зелених облігацій держава-емітент може мати і додаткові переваги. Цей фінансовий інструмент дає основу для укладання угод за механізмом так званих «боргових свопів» або обміну боргів на природу та клімат. І це стає особливо актуально при організації емісії зелених облігацій для повоєнного сталого розвитку територій

Так, в останні роки у відповідь на виклики кліматичних змін з новим ентузіазмом деякі країни почали використовувати механізми Debt-For-Nature Swaps (DFNS) та Debt-For-Climate swaps (DFCS). Суть цих механізмів полягає в укладанні договорів між країнами-боржниками та їх кредиторами щодо спрямування частини боргу на фінансування програм, проєктів або політик у сферах захисту навколишнього середовища або боротьби зі зміною клімату. Домовленостей щодо реструктуризації частини таких боргових зобов'язань вже, досягли в низці країн, серед яких Польща, Єгипет, Індонезія тощо.

Перша DFNS була укладена Болівією ще в 1987 році. Тоді угоду за механізмом боргових свопів було досягнуто з організацією Conservation International з Вашингтону та приватним фондом Frank Weeden Foundation. Ці організації викупили 0,65 млн. дол. США боргу в обмін на виділення урядом Болівії мільйонів гектарів для збереження басейну Амазонки [20].

Але найбільша за обсягом в світі угода за механізмом DFNS була укладена Еквадором у травні 2023 року. І ця угода була укладена через продаж блакитних облігацій, емісію яких зазвичай здійснюють з метою фінансування (рефінансування) діяльності або проєктів, що сприяють захисту океану, сталого використання його водних ресурсів, збереженню прибережних зон та екосистем. Еквадору ця угода дозволить спрямувати кошти на збереження Галапагоських островів, які вважають найціннішими екосистемами світу.

Досвід Еквадору може бути корисним і для України. Там, в результаті політичної кризи суверенні облігації Еквадору різко впали в ціні. Уряд країни був готовий продати борг Credit Suisse на суму близько 1,6 млрд дол. США з майже 60% дисконтом. А після укладання угоди, Credit Suisse конвертував боргові зобов'язання в Galapagos Bond – блакитні облігації на суму 656 млн дол. США з дохідністю 5,645% і строком погашення до 2041 року. На фоні інших суверенних облігацій Еквадору, дохідність яких досі коливається в діапазоні 17%-26%,

Galapagos Bond виглядали більш привабливими для інвесторів. Вони, серед іншого, отримали кредитну гарантію на суму 85 млн дол. США від Inter-American Development Bank (Міжамериканського банку розвитку), а також фактичне страхування політичних ризиків від U.S. International Development Finance Corp – DFC (Міжнародної фінансової корпорації США з розвитку) на суму 656 млн дол. США, що зробило ці облигації менш ризикованими. За оцінками, ця угода дозволить скоротити боргове навантаження Еквадору більш ніж на 1 млрд дол. США. Заощаджені на майбутніх виплатах відсотків та основної суми боргу кошти, близько 12 млн дол. США Еквадор щорічно спрямовуватиме на збереження біорізноманіття Галапагоських островів, ще 5 млн дол. США будуть акумульовані у довготривалому екологічному фонді [21].

Варто відмітити, що Credit Suisse проводила подібні конвертації боргів не тільки для Еквадору, а і Белізу, Барбадосу тощо. Хоча і угода з Еквадором була в рази більшою за інші. При цьому, в інших країнах нові угоди на структурування та організацію боргових свопів виявилися успішним і в інших проєктах, таких як будівництво станції очистки стічних вод, створення систем управління твердими побутовими відходами тощо.

І тепер Credit Suisse доведеться конкурувати на цьому борговому ринку вже з європейськими та американськими банками, які стали виборювати власні позиції в укладанні нових угод, що приносять комісійні, підвищують репутацію та рейтинги. А так, це може стати каталізатором для інших країн з низьким рівнем доходу, що «навантажені боргами, але наділені природними багатствами і вимушені рятувати довкілля» [22].

На думку І. Чугунова, Т. Канєвой, І. Любчака (2023), впровадження DFNS та DFCS може суттєво покращити екологічний стан в країні і їх варто розглядати як «можливості вивільнення фіскальних ресурсів на зелене відновлення територій».

Автори запевняють, що Україна, як кандидат у члени в ЄС «може скористатися можливостями фінансування зеленої відбудови, одночасно знижуючи своє боргове навантаження і механізми DFNS та DFCS можуть стати перспективними заходами боргової політики щодо відбудови України» [2]. Але на сьогоднішній день боргові свопи реалізовувались здебільшого випадково, і за виключенням Еквадору та Белізу, характеризувались невеликими за «розміром обміну боргів» угодами. І для України важливо знати порядок і чіткі умови укладання таких угод, можливості відображення в них інтересів постраждалих громад.

Так, нещодавня угода між Кабо-Верде та його головним кредитором Португалією продемонструвала новий підхід у використанні механізмів боргових свопів. Цей новий підхід пов'язав обмін боргів із державними системами, і змістив акценти з проєктного на програмний рівень, дозволив залучати громади, які безпосередньо відчувають наслідки зміни клімату та втрати природи.

Це був 18-місячний пілотний проєкт за підтримки Фонду MAVA IED і консорціуму з 12 партнерів щоб перевірити новий підхід до обміну боргів на клімат і природу. Проєкт охопив чотири країни Західної Африки, які вразливі до зміни клімату, але мають багате біорізноманіття: Кабо-Верде, Гвінея-Бісау,



Мавританія та Сенегал. Після початкової роботи з урядами та неурядовими організаціями дві країни (Кабо-Верде та Сенегал) висловили свою зацікавленість у обміні боргів, і почалася більш детальна робота з розробки відповідного інструменту та підтвердження кліматичних і природних індикаторів, що відповідають національному масштабу. І у січні 2023 року після завершення пілотного проєкту Кабо-Верде оголосило, що вступає в обмін боргів на клімат і природу зі своїм основним кредитором – Португалією. І це викликало конкретну зацікавленість інших країн, зокрема Єгипет, Кенію та Пакистан [22].

Пілотний проєкт передбачав послідовну взаємодію з урядовими міністерствами кожної країни, що відповідають за управління боргом, фінанси, навколишнє середовище тощо. Проведені консультації з центральними органами, що відповідають за управління суверенним боргом, дозволили встановити пріоритети національних витрат. А залучення інших міністерств, відповідальних за клімат і біорізноманіття, навколишнє середовище, сільське господарство, рибальство, енергетику та планування тощо додало довіри, що боргові свопи зможуть вивільнити фінансування для їхніх політичних пріоритетів. Залучення до обговорення всіх міністерств допомогло зміцнити співпрацю та забезпечило міжурядову підтримку підходу.

Також в рамках пілотного проєкту були проведені консультації з місцевими громадами, залучались радники з державного боргу, які надавали деталі щодо можливих механізмів свопу. Презентації експертів з боргових питань допомогли побачити потенціал боргових свопів, як в частині ресурсів, так і послаблення фінансового тиску. Зокрема, детальний аналіз показав масштаб ресурсів, потенційно доступних для угоди, можливість її укладання і потенційних кредиторів. Так, у випадку з Сенегалом аналіз показав, що обмін боргу неможливий, оскільки борговий тягар країни залишається стабільним. А у випадку з Кабо-Верде аналіз боргу визначив Португалію як головного кредитора [22].

Але визначальною рисою підходу стало використання ключових показників ефективності (КПІ). При чому ідея полягала в тому, щоб не прив'язувати обмін до зовнішніх умов країни боржника, а визначати КПІ в рамках національних кліматичних і природних пріоритетів (національних планів дій щодо клімату, із збереження біорізноманіття тощо). Таке узгодження дозволило не тільки зміцнити КПІ, а і залучити інших зацікавлених сторін до дискусій стосовно укладання угоди. Зокрема, були залучені представники громадянського суспільства місцевих громад для збору відгуків щодо КПІ, які були визначені для потенційного обміну боргів. Місцевим зацікавленим сторонам дозволили оцінювати процес ефективності, надавати рекомендації щодо потенційних ключових показників, що ще раз підкреслило важливість цих питань для громад.

Таким чином проєкт не тільки заручився міжурядовою підтримкою, а і визначив КПІ місцевих громад, які можна перевіряти, встановив взаємодію між громадами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Хоча залучення кредиторів може бути повільним і складним, особливо враховуючи різноманітний ландшафт традиційних багатосторонніх і двосторонніх донорів, а також

приватних кредиторів і Китай (зараз найбільший двосторонній власник боргу країн, що розвиваються).

Офіційної оцінки пілотного проєкту ще не було. Але попередні результати проєкту показали, що цей підхід може стати ключовим для вирішення «потрійної кризи»:

- а) непосильної заборгованості;
- б) зміни клімату;
- в) втрати біорізноманіття.

Були організовані дебати на міжнародному рівні та презентовані потенційні переваги проєкту серед кредиторів та установ, які їх консультують, включаючи Міжнародний валютний фонд і Китайське товариство фінансів і банківської справи. Серед головних висновків цього проєкту, що повинні винести країни:

1. Міністерства (фінансів, охорони навколишнього середовища тощо) та галузеві урядові органи мають об'єднатися, щоб розробити спільний підхід до потенційного обміну боргів на клімат і природу.

2. Формування ключових показників ефективності (КПІ) для зміни клімату та природи на існуючій національній політиці допоможе інтегрувати заходи в урядові системи.

3. Залучення громад та інших зацікавлених сторін допомагає гарантувати, що кліматичні і природні результати, що визначені КПІ для обміну, відображають місцеві реалії.

4. Існує реальна можливість для країн з низьким рівнем доходу провести обмін боргів на клімат і природу з кредиторами, враховуючи нещодавню підтримку багатосторонніх установ і угоду Кабо-Верде з Португалією [22].

Отже, в Україні боргові свопи також можуть стати перспективним впровадженням, враховуючи зростаючий державний борг.

В симбіозі із зеленими облігаціями боргові свопи дозволяють не тільки фінансувати екологічні проєкти, а і зменшувати боргове навантаження на країну, перенаправляючи фінансові ресурси на відновлення екосистем. Але враховуючи фінансові потреби України на «зелену» відбудову та постійно зростаючу численність екологічних проєктів на деокупованих територіях це можуть бути вже значно більші за обсягом угоди.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сьогодні Україні потрібна стратегія емісії зелених облігацій для фінансування повоєнного сталого розвитку. І хоча національне законодавство дозволяє різним суб'єктам випускати зелені облігації, найбільший успіх на зовнішніх ринках матимуть зелені облігації, емітовані державою. З метою дотримання міжнародних принципів зелених облігацій, підвищення якості і швидкості підготовки проєктів і моніторингу їх впливу на довкілля найкращий варіант, якщо держава утворить для цього спеціальний фінансовий інститут. В такому випадку кредитоспроможність емітента зелених облігацій та наміри держави щодо втілення екологічно сталих ініціатив не викликать сумнівів у соціально відповідальних інвесторів.

Спеціально утворена фінансова установа матиме бездоганну репутацію на фондовому ринку і зможе безпосередньо співпрацювати з міжнародними



партнерами, зокрема є Європейського Союзу. Тоді політика емітента зелених облігацій буде повністю узгоджена з екологічними цілями та принципами сталої діяльності ЄС, з його політикою і чіткими правилами, прозорими процедурами використання коштів та інформування інвесторів. А в стратегію емісії цих цінних паперів будуть інтегровані не тільки міркування щодо управління екологічними і соціальними ризиками, а і механізми послідовного використання DFNS та DFCS, що зменшать боргове навантаження всередині країни, підтвердять амбіції держави, політику та цілі спрямовувати фінансування в «зелену» відбудову та повоєнний сталий розвиток територій.

В міжнародній практиці застосовуються також і інші інструменти в симбіозі із зеленими облігаціями, наприклад, вуглецеві кредити. Це і актуалізує подальші наукові розвідки.

Список використаної літератури

1. Варченко, О., Варченко, О., Драган, О., Ткаченко, К., Рибак, Н., & Зубченко, В. (2024). «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 75–85. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4403> (дата звернення: 11.02.2025)
2. Чугунов, І., Канєва, Т., & Любчак, І. (2023). Фінансові інструменти реалізації Європейського зеленого курсу в Україні. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141> (дата звернення: 11.02.2025)
3. Зінченко, О. А. (2022). Світові тренди «зеленого» інвестування. *Економічний простір*, (177), С. 31-34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-5> (дата звернення: 11.02.2025)
4. Тверезовська, О., & Гриценко, Л. (2022). Роль зеленого проєктного фінансування в економічному розвитку України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 124–138. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3933> (дата звернення: 11.02.2025)
5. Карнаушенко, А. С. (2024). Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01> (дата звернення: 11.02.2025)
6. Чала В. С. (2022). Глобальні тренди розвитку зеленого облігаційного фінансування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 41. С. 124-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-23> (дата звернення: 11.02.2025)
7. Maltais, A., Nykvist, B. (2020). Understanding the role of green bonds in advancing sustainability. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1724864>
8. Олексів, І. Б., Дрібнюк, А. М. (2023). Аналіз сучасних інструментів інвестування у відновлювану енергетику України. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*; 5(2), 315– 325. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.315> (дата звернення: 11.02.2025)
9. Дубко, А. (2022). Перспективи та перешкоди розвитку ринку зелених облігацій в Україні. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (2), 58-64. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-10> (дата звернення: 11.02.2025)
10. Kovalova, O.. (2024). Developing Green Bond Market in Ukraine: Strategies, Challenges, And Opportunities. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 120-124. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.120>



11. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій, Рішення НКЦПФР від 07.07.2021 № 493. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398> (дата звернення: 11.02.2025)
12. Overview and Recommendations for Sustainable Finance Taxonomies. (2021). URL: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/ICMA-Overview-and-Recommendations-for-Sustainable-Finance-Taxonomies-May-2021-180521.pdf> (дата звернення: 11.02.2025)
13. ICMA. Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. (2022). URL: <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/green-bond-principles-gbp> (дата звернення: 11.02.2025)
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України № 738-IX від 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> (дата звернення: 11.02.2025)
15. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (дата звернення: 11.02.2025)
16. Creating Green Bond Markets – Insights, Innovations, and Tools from Emerging Markets. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2018/publications-report-sbngreenbond2018> (дата звернення: 11.02.2025)
17. Fitch підтвердило рейтинг України на рівні «обмежений дефолт»: що на це вплинуло. URL: <https://ua.news.ua/money/fitch-pidtvrdilo-rejting-ukrayini-na-rivni-obmezhenij-defolt-shho-na-tse-vplnilulo> (дата звернення: 11.02.2025)
18. UNDP. (2023). Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (дата звернення: 11.02.2025)
19. Про затвердження порядків розроблення, погодження та затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сферах теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 630 від 14.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0097-13#Text> (дата звернення: 11.02.2025)
20. DiXi Group. (2023). Кращі практики «зеленого» фінансування та повоєнного «зеленого» відновлення: можливості для України. URL: <https://dixigroup.org/analytic/krashhi-praktyky-zelenogo-finansuvannya-ta-povoyennogo-zelenogo-vidnovlennya-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 11.02.2025)
21. REUTERS. (2023). Ecuador seals record debt-for-nature swap with Galapagos bond. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/ecuador-seals-record-debt-for-nature-swap-with-galapagos-bond-2023-05-09/> (дата звернення: 11.02.2025)
22. Green Finance Platform. (2023). Redesigning Debt Swaps for a More Sustainable Future. URL: <https://www.greenfinanceplatform.org/case-studies/redesigning-debt-swaps-more-sustainable-future> (дата звернення: 11.02.2025)

References

1. Varchenko, O., Varchenko, O., Drahan, O., Tkachenko, K., Rybak, N., & Zubchenko, V. (2024). «Zeleni finansy» v povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: orhanizatsiino-finansovi aspekty. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 75–85. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403> [In Ukrainian]
2. Chuhunov, I., Kanieva, T., & Liubchak, I. (2023). Finansovi instrumenty realizatsii Yevropeiskoho zelenoho kursu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141> [In Ukrainian]
3. Zinchenko, O. A. (2022). Svitovi trendy «zelenoho» investuvannia. *Ekonomichniy prostir*, (177), S. 31–34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-5> [In Ukrainian]



4. Tverezovska, O., & Hrytsenko, L. (2022). Rol zelenoho proiektneho finansuvannia v ekonomichnomu rozvytku Ukrainy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 124–138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3933> [In Ukrainian]
5. Karnaushenko, A. S. (2024). Rozvytok rynku zelenykh oblihotsii u konteksti hlobalnoi stratehii staloho rozvytku ta perekhodu do tsyrkuliarnoi ekonomiky. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01> [In Ukrainian]
6. Chala V. S. (2022). Hlobalni trendy rozvytku zelenoho oblihotsiinoho finansuvannia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 41. S. 124-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-23> [In Ukrainian]
7. Maltais, A., Nykvist, B. (2020). Understanding the role of green bonds in advancing sustainability. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1724864>
8. Oleksiv, I. B., Dribniuk, A. M. (2023). Analiz suchasnykh instrumentiv investuvannia u vidnovliuvanu enerhetyky Ukrainy. *Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*; 5(2), 315– 325. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.315> [In Ukrainian]
9. Dubko, A. (2022). Perspektyvy ta pereshkody rozvytku rynku zelenykh oblihotsii v Ukraini. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences* , (2), 58-64. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-10> [In Ukrainian]
10. Kovalova, O.. (2024). Developing Green Bond Market in Ukraine: Strategies, Challenges, And Opportunities. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 120-124. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.120> [In Ukrainian]
11. Pro skhvalennia Rekomendatsii shchodo realizatsii abo finansuvanniu proiektiv ekolohichnoho spriamuvannia shliakhom emisii zelenykh oblihotsii, Rishennia NKTsPFR vid 07.07.2021 № 493. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398> [In Ukrainian]
12. Overview and Recommendations for Sustainable Finance Taxonomies. (2021). URL: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/ICMA-Overview-and-Recommendations-for-Sustainable-Finance-Taxonomies-May-2021-180521.pdf>
13. ICMA. Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. (2022). URL: <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/green-bond-principles-gbp>
14. Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennia zaluchennia investysii ta zaprovadzhennia novykh finansovykh instrumentiv : Zakon Ukrainy № 738-IX vid 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text> [In Ukrainian]
15. Ofitsiynyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> [In Ukrainian]
16. Creating Green Bond Markets – Insights, Innovations, and Tools from Emerging Markets. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2018/publications-report-sbngreenbond2018>
17. Fitch pidtverdylo reitynh Ukrainy na rivni «obmezhenyi defolt»: shcho na tse vplynulo. URL: <https://ua.news.ua/money/fitch-pidtverdilo-rejting-ukrayini-na-rivni-obmezhenij-defolt-shho-na-tse-vplynulo> [In Ukrainian]
18. UNDP. (2023). Zelene vidnovlennia Ukrainy: kerivni pryntsypy ta instrumenty dlia tykh, khto ukhvaliuie rishennia. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> [In Ukrainian]
19. Pro zatverdzhennia poriadkiv rozroblennia, pohodzhennia ta zatverdzhennia investytsiynykh prohram subiektiv hospodariuvannia u sferakh teplopostachannia, tsentralizovanoho vodopostachannia ta vodovidvedennia : Nakaz MinisterstvA rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy № 630 vid 14.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0097-13#Text> [In Ukrainian]
20. DiXi Group. (2023). Krashchi praktyky «zelenoho» finansuvannia ta povoiennoho «zelenoho» vidnovlennia: mozhlyvosti dlia Ukrainy. URL: <https://dixigroup.org/analytic/krashhi-praktyky->



zelenogo-finansuvannya-ta-povoyennogo-zelenogo-vidnovlennya-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny/ [In Ukrainian]

21. REUTERS. (2023). Ecuador seals record debt-for-nature swap with Galapagos bond. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/ecuador-seals-record-debt-for-nature-swap-with-galapagos-bond-2023-05-09/>
22. Green Finance Platform. (2023). Redesigning Debt Swaps for a More Sustainable Future. URL: <https://www.greenfinanceplatform.org/case-studies/redesigning-debt-swaps-more-sustainable-future>

<i>Отримано:</i>	11.02.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.02.11	<i>Received:</i>	11.02.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	12.04.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.04.12	<i>Accepted:</i>	12.04.2025
<i>Опубліковано:</i>	12.05.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.05.12	<i>Published:</i>	12.05.2025



ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ ПУБЛІКАЦІЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS»

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, менеджменту, фінансів, обліку, оподаткування, аналізу й аудиту, дає змогу науковій громадськості ознайомитися з результатами досліджень вчених-економістів.

Тематика наукового видання:

- Економіка;
- Облік і оподаткування (облік, оподаткування, контроль, аналіз, аудит);
- Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
- Менеджмент.

Науковий журнал є рецензованим виданням, що підтримує політику відкритого доступу до наукових публікацій.

Редакційна колегія видання підтримує світові стандарти прозорості процесу рецензування, відповідно рукопис проходить через:

- перевірку на плагіат. Наявність збігів / ідентичності / схожості у наданих авторами текста здійснюється редколегією за допомогою системи Unischek;
- незалежне експертне рецензування. Рукописи, що публікуються у науковому журналі, проходять сліпе рецензування – це анонімний процес оцінки рукопису, коли рецензенти не знають, хто є автором наукової статті, а автору невідомо, хто є рецензентами.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

Редакція наукового журналу «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» приймає:

- сучасні, оригінальні та незалежні дослідження докторів наук, кандидатів наук, молодих науковців (аспірантів, здобувачів, студентів), а також інших осіб, які займаються науковою діяльністю;
- статті, які не містять заборонених до друку матеріалів, а також матеріалів, у достовірності яких виникає сумнів. Неприйнятні текстові запозичення без дійсних посилань (плагіат) та самоплагіат (широкомасштабне запозичення з власних робіт без надання належних посилань) не допускаються;
- статті, які ніколи не друкувалися раніше і не подані на розгляд в інші видання;

Мова публікацій: українська, угорська, англійська.

Для опублікування статті у науковому журналі необхідно надіслати електронною поштою до редакції журналу такі матеріали:

1. Довідка про автора
2. Наукову статтю згідно вказаних вимог надіслати в електронному вигляді на адресу:

aab-economics@kmf.org.ua

3. Рецензію наукового керівника або іншого фахівця у певній галузі знань, який має відповідний науковий ступінь (подають лише аспіранти та здобувачі).

Рукопис повинен включати такі складові у нижченаведеній послідовності:

- 1) **DOI** (присвоюється редакцією після публікації статті) (кегель 13 пт);
- 2) **індекс УДК** (у верхньому лівому кутку сторінки) (кегель 13 пт);
- 3) **Прізвище та ім'я авторів(-ів)** (у наступному рядку, по центру, не більше, ніж 3 особи) (кегель 13 пт);
- 4) **Відомості про автора (авторів)**, після кожного автора вказується **науковий ступінь, вчене звання, посада, назва установи, місто, країна**, де працюють автори (кегель 11 пт);
- 5) **Назва статті** (через один рядок від імен авторів по центру, до 10 слів - кегль 13 пт, всі прописні, напівжирний шрифт);
- 6) **Структурована анотація (реферат)** – через один рядок від назви статті курсивом, не менше **1800 знаків** (кегель 11 пт). (із застосуванням безособових конструкцій анотація повинна містити наступні елементи (предмет, мету роботи; метод чи методологію проведення роботи; результати роботи; сферу застосування результатів; висновки);
- 7) **Ключові слова** (5–8 слів) (кегель 11 пт, курсив);
- 8) інформацію за вищенаведеними пунктами 3-7 подати послідовно на мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою;
- 9) **Код JEL класифікації** (розміщуються під ключовими словами, кількість – від 1 до 5, в одному рядку, через кому, напівжирним шрифтом. Наприклад: JEL Classification: M10, M30)
- 10) **Текст статті** (кегель 13 пт) у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів (напівжирним курсивом з абзацу):

Структурно **текст статті** повинен містити такі необхідні елементи (на основі вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003р. №7-05.1):

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.



Перелік використаних джерел. Джерела нумеруються відповідно до порядку звертання до них у тексті. Посилання на джерело подається у квадратних дужках; бібліографічний опис літератури оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015. Кількість самоцитувань не повинна перевищувати 20%.

11) **Перелік використаних джерел** (кегль 11 пт).

12) **Список літератури (References)** в романському алфавіті.

Згідно нових правил, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один на мові оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті, повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Технічні параметри рукопису:

- мови написання рукопису статті – українська, угорська, англійська;
 - кількість співавторів – **не більше трьох**;
 - обсяг рукопису – не менше 4 сторінок, але не більше 12 сторінок, включаючи рисунки та таблиці; формат сторінки – A4 (210 ' 297);
 - шрифт - Times New Roman, розмір -13 пт; міжрядковий інтервал – 1,0
 - орієнтація сторінки формату A4 – “книжкова”; поля: зліва – 2,5 см, справа – 1,5 см, зверху – 2,0 см, знизу – 2,0 см;
 - рукопис повинен бути підготовлений за допомогою редактора Word for Windows® у вигляді єдиного файлу у форматі DOC або DOCX без макросів;
 - рисунки, фотографії, графіки слід вставляти в текст статті як об’єкт, положення об’єкту – «в тексті»; для набору формул використовувати вбудований у Word редактор формул Microsoft Equation або Mathtype!. Фізичні величини повинні подаватися в одиницях системи СІ;
- таблиці не повинні розриватись (розміщуватись на декількох сторінках).
- **анотація до статті** англійською та українською мовами повинна бути розширена (**1800 знаків**).

З більш детальнішою інформацією можна ознайомитись на офіційному сайті «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» за посиланням: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

Разом із статтею надсилається авторська довідка у наступній формі:



Довідка про автора

(Заповнюється окремо на кожного автора.

Довідка подається в електронному вигляді файлу MS Word)

Дані про автора (ів) на українській мові

Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Науковий ступінь	
Вчене звання	
Посада	
Установа	
Місто, країна	
Профіль Scopus ID *	
ORCID ID	
Профіль Researcher ID*	
Профіль MTMT *	
Назва статті на українській мові	
Контактний телефон	
e-mail:	

Information about the author

(To be filled in separately for each author.

The document is submitted electronically as an MS Word file)

First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* - при наявності

Наявність ідентифікатора ORCID є обов'язковою умовою при поданні рукописів. За відсутністю даного ідентифікатора просимо пройти реєстрацію за наступним посиланням:

<https://orcid.org/>

У разі, якщо авторів статті більше ніж 1, то інформація надається по кожному автору окремо.

A BENYÚJTOTT KÉZIRATOKHOZ FÜZÖTT KÖVETELMÉNYEK

Az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága olyan kéziratok fogad be, melyek:

➤ időszerű, eredeti és önálló kutatások és amelyeket tudományos fokozattal rendelkező vagy fiatal kutatók (PhD-hallgatók, diákok) nyújtanak be illetve olyanok, akik tudományos tevékenységet folytatnak;

➤ nem tartalmaznak publikálásra tiltott információt, valamint olyanokat, melyek hitelessége nincs megkérdőjelezve. Nem tartalmazhat olyan szövegkölcsonzéseket, mely nincs lehvátkozva (plágium) valamint önplágiumot (sajátműből történő nagymértékű hvátkozás nélküli szövegkölcsonzés);

➤ sehol sem voltak eddig publikálva és nincsenek elbírálás alatt más folyóiratokban.

Publikálás nyelve: ukrán, magyar, angol.

Kiadványunk következő számába kérjük megküldeni az aab-economics@kmf.org.ua címre a következőket:

1. Szerzői adatbekérőt;
2. Publikálásra szánt cikk kéziratát;
3. A tudományterületet ismerő, tudományos fokozattal rendelkező más személy, szakember (pl. témavezető) ajánlása (csak hallgatók és diákok számára).

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" folyóiratban a publikálás **INGYENES**.

A kéziratnak az alábbi összetevőket kell tartalmaznia a következő sorrendben:

- 1) **DOI** (a cikk publikálásakor rendeli hozzá a szerkesztőség) (betűméret – 13 pt);
- 2) **ETO** (a bal felső sarokban van feltüntetve) (betűméret – 13 pt);
- 3) **A szerző(k) vezetékneve és neve** (egymás utáni sorrendben, középre zárt, nem több, mint 3 szerző) (betűméret – 13 pt);
- 4) **A szerző(k) adatai**, mindegyik szerző után fel kell tüntetni a **tudományos fokozatot, tudományos címet, települést, országot**, ahol dolgozik a szerző (betűméret – 11 pt);

5) **Cikk megnevezése** (egy sor kihagyással a szerzők neve után középre igazítva, 10 szónál nem hosszabb – betűméret – 13 pt, mind nagybetűs, félkövér);

6) **Strukturált annotáció** – egy sor kihagyással a cikk megnevezésétől dőlt betűvel, nem kevesebb, mint **1800 karakter** (betűméret – 11 pt). (az annotációnak tartalmaznia kell a következő elemeket (a munka tárgyát; célját; felhasznált módszereket; eredményeket; a felhasználás irányait, következtetéseket);

7) **Kulcsszavak** (5–8 szó) (betűméret – 11 pt, dőlt betűs);

8) A 3-7 pontban szereplő információt kérjük megadni a cikk nyelvén, magyarul (ha a cikk nem magyar nyelven íródott) valamint angolul;

9) **JEL klasszifikáció** (a kulcsszavak alatt helyezkedik el, száma – 1-5-ig, egy sorban elhelyezve, vesszővel elkülönítve, félkövér. Példa: JEL Classification: M10, M30);

10) **A cikk szöveges része** (betűméret – 13 pt) strukturált formában tartalmazva a következő elemeket (mindegyik rész új bekezdéssel, félkövér):

A probléma felvetése általánosságban és kapcsolata a fontos tudományos és gyakorlati eredményekkel.

A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése, melyekben bemutatásra kerülnek a megoldásra várt problémával kapcsolatos alapkutatások és eredmények, melyekre a szerző a saját kutatásait alapozza, a probléma még megoldására várt eleme(i), melyekre a cikk reflektál.

A cikk céljának megfogalmazása (feladatok felsorolása).

A kutatási eredmények bemutatása a tudományos eredmények teljesértékű megalapozásával.

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetőségei ebben az irányban.

A felhasznált források listája. A forrásokat a cikkben lévő idézési sorrendben kell feltüntetni. Az idézést szögletes zárójelben tüntessék fel. Pl.: [5, 15-17 o.]. Az önhivatkozás nem haladhatja meg a 20%.

11) **A felhasznált források listája** APA hivatkozási stílusban (betűméret – 11 pt).

A benyújtott kézirattal kapcsolatos formai követelmények:

- a kézirat nyelve – ukrán, magyar, angol;
- társszerzők száma – **nem több, mint három**;
- a kézirat terjedelme – nem kevesebb, mint 4 oldal és nem több, mint 12, beleértve az ábrákat és táblázatokat; az oldal formátuma – A4 (210 ´ 297);
- betűtípus - Times New Roman, betűméret – 13 pt; sorköz – 1,0
- az A4 oldal tájolás – „álló”; margók: bal – 2,5 cm, jobb – 1,5 cm, felső – 2,0 cm, alsó – 2,0 cm;
- a kéziratot Word for Windows® programban készítsék el DOC vagy DOCX formátumban makrók nélkül;
- ábrákat, fotókat, gráfonokat a kéziratba objektumként kérjük beilleszteni, az objektum elhelyezkedése – „a szövegben”; a képleteket a Word-be beépített Microsoft Equation vagy Mathtype! képletszerkesztőben kérjük elkészíteni. A fizikai mennyiségeket a SI rendszer egységeiben kell megadni; a táblázatokat nem szabad megszakítani (több oldalon nem helyezhető el).

• **A cikk annotációja** angol és magyar nyelven ne legyen kevesebb **1800 karakternél**.



Szerzői adatbekérő
(Minden szerzőre külön-külön kitöltendő)

Az adatbekérőt elektronikus formában MS Word formátumban kérjük megküldeni)

Vezetéknév / Surname	
Név / First name	
Tudományos fokozat / Scientific degree	
Tudományos cím / Academic status	
Betöltött pozíció / Position	
Intézmény / Institution	
Város, ország / City, country	
Scopus ID*	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT *	
<i>A cikk címe ukránul</i>	
<i>A cikk címe magyarul</i>	
<i>A cikk címe angolul</i>	
Telefonszám / Cell phone number	
e-mail	
Information about the author (To be filled in separately for each author. The document is submitted electronically as an MS Word file)	
First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* ha rendelkezik.

Az ORCID azonosító megléte kötelező a kéziratok benyújtásához. Ha nem rendelkezik ilyennek, akkor kérjük igényeljen a következő link segítségével: <https://orcid.org/>

Bővebb információt az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» c. folyóirat honlapján találhatnak meg: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



REQUIREMENTS FOR PUBLICATION FOR THE SCIENTIFIC JOURNAL "ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS"

Scientific publication "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" is intended for specialists who are interested in theoretical and applied problems of economics, management, finance, accounting, taxation, analysis and auditing, enables the scientific community to be acquainted with the research results of scientists and practitioners.

The main thematic areas of the scientific journal are:

- Economics;
- Accounting and taxation (accounting, taxation, control, analysis, audit);
- Finance, banking, insurance and stock market;
- Management.

The scientific journal is a peer-reviewed publication that supports the policy of open access to scientific publications.

The editorial board supports world standards of transparency of the review process; accordingly, the manuscript passes through:

- Check for plagiarism. The editorial board using the Unicheck system checks the existence of coincidences, identities or similarities in the texts provided by the authors;
- Independent expert review. Manuscripts undergo blind peer review, which is an anonymous manuscript evaluation process where the reviewers do not know who the author of the scientific article is, and the author does not know who the reviewers are.

GENERAL REQUIREMENTS FOR MANUSCRIPTS LAYOUT

The manuscripts submitted for consideration by the Scientific Journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics":

- Should be contemporary, original and independent research that have never been published before and have not been submitted for consideration in other publications;
- Should not contain:
 - materials prohibited for printing,
 - materials whose authenticity is in doubt,
 - inappropriate textual borrowings without valid references (plagiarism), self-plagiarism (large-scale borrowing from one's own works without providing proper references)

Language of publications: Ukrainian, Hungarian, English.

For paper submission in the **Issue**, the following materials must be sent by e-mail to the editorial office of the journal (aab-economics@kmf.org.ua):

1. Information about the author.
2. A scientific manuscript that adhere the specified requirements.
3. Review of a scientific supervisor or other specialist in a certain field of knowledge, who has a relevant scientific degree (submitted only by graduate students and applicants).

The manuscript should include the following components in the following sequence:

- 1) DOI (assigned by the editors after publication of the article) (pin 13 pt);



- 2) **UDC index** (in the upper left corner of the page) (pin 13 pt);
- 3) **Surname and first name of the author(s)** (in the next line, in the center, no more than 3 persons) (pin 13 pt);
- 4) **Information about the author (authors)**, after each author the **scientific degree, academic title, position, name of the institution, city, country** where the authors work (pin 11 pt);
- 5) **The title of the article** (one line from the authors' names in the center, up to 10 words - pin 13 pt, all capital letters, bold font);
- 6) **Structured abstract (abstract)** - one line after the title of the article in italics, no less than **1800 characters with spaces** (11 pt). (with the use of impersonal constructions, the abstract should contain the following elements (subject, purpose of the work; method or methodology of conducting the work; results of the work; scope of application of the results; conclusions);
- 7) **Keywords** (5–8 words) (pin 11 pt, italics);
- 8) submit the information according to the above items 3-7 consecutively in the language of the article, in Ukrainian (if the article is not in Ukrainian) and in English;
- 9) **JEL classification code** (placed under keywords, the number is from 1 to 5, in one line, separated by a comma, in bold font. For example: JEL Classification: M10, M30)
- 10) **The text of the article** (pin 13 pt) in a structured form with the selection of the following elements (semi-bold italics from the paragraph):
The structure of an article should include the following necessary elements (based on the requirements of the Resolution of the Presidium of the HAC of Ukraine of 15.01.2003 №7-05.1):
 1. **Problem description.** Statement of the problem in general and its connection with important scientific or practical tasks.
 2. **Literature review.** Analysis of recent research and publications, which initiated the solution of this problem and on which the author relies, highlighting previously unresolved parts of the general problem, which is the subject of this article.
 3. Formulation of the **goals of the article** (task setting).
 4. **Results and discussions.** Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.
 5. **Conclusions and prospects for further research** in this area.
 6. **References.** List of sources used are numbered according to the order of reference in the text. The reference to the source is given in square brackets; bibliographic description of the literature is made in accordance with the National Standard of Ukraine "Bibliographic reference" (DSTU 8302:2015), or the APA style. The number of self-citations should not exceed 20%.

Manuscript parameters:

- languages of writing the manuscript - Ukrainian, Hungarian, English;
- number of co-authors - **not more than 3**;
- volume of the manuscript – 4-12 pages, including figures and tables; page format - A4,



- page orientation - "book"; margins: left - 2.5 cm, right - 1.5 cm, top - 2.0 cm, bottom - 2.0 cm;
- font - Times New Roman, 13; line spacing is 1.0.
- the manuscript must be prepared using the Word for Windows® editor as a single file in DOC or DOCX format without macros;
- drawings, photographs, graphics should be inserted into the text of the article as an object, the position of the object - "in the text"; use the Microsoft Equation or Mathtype! formula editor built into Word to set formulas. Physical quantities must be given in SI units;
- tables should not be torn (placed on several pages);
- the abstract to the article should be expanded (1800 characters with spaces).

More detailed information can be found on the official website «**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**» at the following link: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

The author's reference in the following form is sent along with the article:

Information about the author

(To be filled in separately for each author. The document is submitted electronically as an MS Word file)

First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in Ukrainian**	
Title of the article in Hungarian**	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* - if available.

** - if possible.

Note: Availability of an ORCID identifier is a mandatory term for submitting manuscripts. In case of absence the identifier, please register using the following link: <https://orcid.org/>

If there are more than one author, then information should be provided by every author separately.

УДК 330
А19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 8 (2025). 506 с. Текст укр., англ., угор.

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій покладається на авторів. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії.

Технічна редакція:
Вікторія МАКАРОВИЧ

Відповідальний за випуск:
Роберт БАЧО

Коректура англomовного тексту
Ніна ПОЙДА-НОСИК

Дизайн обкладинки:
Габор ПОТОКІ

УДК:
Бібліотека ім. Опаціо Черє Яноша
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

**Публікація видання здійснюється за сприяння
Інституту стратегічних досліджень Угорщини.**

*Суб'єкт у сфері друкованих медіа з присвоєнням ідентифікатора «R30-05814»
в державному Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і
радіомовлення №507 (протокол №7 від «13» березня 2025 року)*

Засновник наукового журналу:
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
Адреса: пл. Кошута, буд. 6, м. Берегове (пн) Закарпатської обл., 90202
Офіційний сайт наукового журналу:
<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua; aab-economics@kmf.org.ua), *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 7637 від 19 липня 2022 року.*

Друк: ТОВ «РІК-У» (адреса: вул. Карпатської України 36, м. Ужгород, 88006. Електронна пошта: print@rik.com.ua), *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року.*

Підписано до друку 03.07.2025.
Шрифт «Book Antiqua» та «Times New Roman».
Папір офсетний, щільністю 80 г/м².
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 41,11. Формат 70х100/16.
Замовл. № 2154. Тираж 50.