

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ, РЕГІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ



ПОЛТАВА
2026

**Вплив воєнного стану
та політика повоєнного
відновлення України:
національні стратегії,
регіональна безпека
та стійкість громад**

Колективна монографія

УДК 338.24:332.1:351.862:355.01
JEL Classification: H12, O38, R58, F52

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Полтавського державного аграрного університету
(Протокол № 5 від 23.12.2025 р.)*

Рецензенти:

Гудзь Тетяна Павлівна, д-р екон. наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації Полтавського університету економіки і торгівлі.
Літвінов Олександр Сергійович, д-р екон. наук, професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету.

За загальною редакцією:

Медвідь Вікторії Юріївни, д-р екон. наук, професора, завідувача кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету.
Дячкова Дмитра Володимировича, д-р екон. наук, професора, професора кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету.
Галича Олександра Анатолійовича, канд. екон. наук, професора, професора кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету.
Калініченка Олександра Володимировича, канд. екон. наук, доцента, доцента кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету.
Лесюка Владислава Станіславовича, доктора філософії з економіки, асистента кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету.

Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астроя», 2026. 513 с.

*Колективну монографію підготовлено в межах виконання науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету:
«Розвиток агропродовольчої сфери в національному
та геоелектронічному просторі» (№ 0122U201799) та
«Формування та розвиток територіальних
соціально-електронічних систем» (№ 0122U201708)*

У колективній монографії досліджено вплив воєнного стану на соціально-електронічний розвиток України, обґрунтовано національні стратегії та механізми повоєнного відновлення, регіональної безпеки й підвищення стійкості територіальних громад в умовах сучасних викликів.

ISBN 978-617-8466-42-8

Зміст

Вступ	6
Розділ 1. Фінансові механізми та економічна стійкість у період війни та повоєнного відновлення	8
1.1. Механізми забезпечення фінансової стабільності держави в умовах воєнного стану та політика повоєнного відновлення економіки України (Гопанчук Л. М.).....	8
1.2. Місцеві бюджети в Україні в умовах воєнного стану: фінансова асиметрія та вплив на соціально-економічну стабільність громад (Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В.).....	24
1.3. Удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад (Новак О. С.).....	34
1.4. Трансформація антикризової фінансової стратегії управління банком у повоєнному відновленні України (Азаренкова Г. М., Утенкова К. О., Утенкова А. А.).....	48
1.5. Роль банківського кредитування корпоративного сектору в забезпеченні економічної стійкості та формуванні сталого повоєнного відновлення (Коваленко В. В.).....	70
1.6. Антикорупційний аудит у системі публічних закупівель: оцінка ефективності та напрями вдосконалення (Тюнін А. В.).....	95
Розділ 2. Національна безпека, правове регулювання та стратегічне управління	105
2.1. Державна політика України під час воєнного стану (Лемберський О. Ю.).....	105
2.2. Інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України (Сергієнко Т. І., Сергієнко Д. В.).....	120
2.3. Вплив воєнного стану на відновлення верховенства права в Україні: інноваційні підходи до антикорупційної політики (Друцул Т. І.).....	131
2.4. Питання відшкодування шкоди заподіяної внаслідок війни та формування судової практики (Яворська В. Г.).....	142
2.5. Війна та економіка: механізми стабілізації соціально-економічних систем, стратегія відновлення України (Ярич І. Я.).....	163
2.6. Стратегічна адаптивність нафтогазових компаній України в умовах воєнного стану (Яценко О. О.).....	175

Розділ 3. Розвиток реального сектору економіки. 185

- 3.1.** Економічне відновлення в парадигмі біоекономіки:
доконфліктне методологічне надбання та уроки воєнної
економіки (*Петруха Н. М., Петруха С. В.,*
Яворський В. В., Ущенко П. Г.). 185
- 3.2.** Стратегічні напрямки повоєнного відродження аграрного
сектору України на основі використання «зелених»
технологій (*Горбатюк Л. М., Кулманаков Д. О.*). 215
- 3.3.** Стратегічне управління прибутковістю та економічною безпекою
аграрних підприємств в умовах сталого розвитку (*Олійник А. С.*). 224
- 3.4.** Напрями підвищення економічної ефективності
використання системи машин в аграрних підприємствах
(*Калініченко О. В., Галич О. А., Лесюк В. С.*). 244
- 3.5.** Стратегічна трансформація ринку засобів захисту
рослин в умовах енергетичних викликів і зростання вимог
до соціально-економічної та екологічної відповідальності
малого і середнього бізнесу (*Самойлик Ю. В.*). 253
- 3.6.** Трансформація франчайзингу в Україні: адаптивні стратегії
та тенденції розвитку в умовах воєнного стану (*Мельник В. В.*). 266

**Розділ 4. Регіональний розвиток,
інфраструктура та спроможність громад. 288**

- 4.1.** Трансформація регіональної політики України: виклики
воєнного стану та шляхи повоєнного відновлення (*Попова Ю. М.*). 288
- 4.2.** Обґрунтування екосистемного підходу до стимулювання
економічного розвитку на основі просторово-економічної діагностики
та стратегічного позиціонування територій (*Материнко В. О.*). 300
- 4.3.** Інституційна спроможність громад у розвитку
дорожнього господарства як чинник їх соціально-
економічної стабільності (*Тимоха А. Д.*). 306
- 4.4.** Морські порти України як ключові елементи територіальних
соціально-економічних систем південного регіону (*Осадчий М. Л.*). 317
- 4.5.** Роль водних об'єктів Ківерцівського національного
природного парку «Цуманська пушта» у соціально-економічному
розвитку місцевих територіальних громад (*Чижевська Л. Т.,*
Нетробчук І. М., Карпук З. К., Качаровський Р. Є.). 348
- 4.6.** Розвиток присадибного птахівництва як шлях до
повоєнного відновлення прифронтових територій, запорука
розбудови продовольчої безпеки та добробуту громад
(*Гарник Л. П., Катеринич О. О.*). 367

Розділ 5. Соціальний вимір економічного відновлення.	384
5.1. Національні стратегії та інституційне забезпечення соціально-економічних систем в охороні здоров'я (Плюшко Р. І.).	384
5.2. Соціальна безпека освітнього середовища: теоретико-методологічні аспекти дослідження викликів для студентської молоді в умовах воєнних загроз (Ткаченко І. П., Сорокіна Л. М.).	394
5.3. Сутність та функції HR-менеджменту на ринку праці України в умовах воєнного стану (Пухай О. А.).	404
5.4. Інституційні та методичні засади аудиту трудового потенціалу акціонерних товариств у контексті сталого економічного розвитку (Копотієнко Т. Ю., Дацкевич В. С.).	414
5.5. Менеджмент регіонального бренду як інструмент формування сталих соціально-економічних систем у контексті смарт-розвитку (Мацука В. М.).	428
5.6. Сталий розвиток туризму як складова соціально-економічної стабільності територіальних громад у повоєнний період відновлення України (Худавердієва В. А.).	443
Розділ 6. Система місцевого самоврядування України під час воєнного стану та перспективи її повоєнної трансформації (Лозинська Т. М.).	471
Розділ 7. Адаптивна модель відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях України (Романов Д. В.).	484
Колектив авторів.	504

Вступ

Україна сьогодні стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією, запровадженням воєнного стану та глибокими трансформаціями соціально-економічних, інституційних і безпекових процесів. Воєнні дії спричинили масштабні втрати людського, виробничого й інфраструктурного потенціалу, суттєві дисбаланси у функціонуванні національної економіки, зростання фінансових і боргових ризиків, а також загострення проблем регіонального розвитку та спроможності територіальних громад. У цих умовах особливої актуальності набуває наукове осмислення впливу воєнного стану на соціально-економічні системи різних рівнів і формування цілісної політики повоєнного відновлення, орієнтованої на забезпечення національної безпеки, економічної стійкості та довгострокового розвитку.

Колективна монографія «Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад» спрямована на комплексне узагальнення теоретичних підходів, методологічних засад і прикладних результатів досліджень, присвячених проблемам функціонування та трансформації України в умовах війни та у післявоєнний період. У колективній монографії поєднано міждисциплінарний підхід до аналізу фінансово-економічних, правових, інституційних, виробничих і соціальних аспектів відновлення України, що дає змогу сформувати цілісне бачення механізмів підвищення стійкості держави, регіонів та громад.

У першому розділі «Фінансові механізми та економічна стійкість у період війни та повоєнного відновлення» розкрито теоретико-методологічні засади забезпечення фінансової стабільності держави в умовах воєнного стану. Проаналізовано особливості бюджетної, банківської та антикризової фінансової політики, проблеми функціонування місцевих бюджетів, роль кредитування корпоративного сектору, а також інструменти аудиту та контролю публічних фінансів у системі державних закупівель.

Другий розділ «Національна безпека, правове регулювання та стратегічне управління» присвячено дослідженню державної політики в умовах воєнного стану, інституційного забезпечення реалізації національних стратегій безпеки й розвитку, правових механізмів відшкодування збитків, заподіяних війною, а також стратегічних підходів до стабілізації та відновлення соціально-економічних систем України.

У третьому розділі «Розвиток реального сектору економіки» зосереджено увагу на проблемах та перспективах економічного відновлення в контексті біоекономіки, «зелених» технологій і модернізації аграрного сектору. Розглянуто напрями підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та адаптацію підприємницьких моделей до умов воєнної та повоєнної економіки.

Четвертий розділ «Регіональний розвиток, інфраструктура та спроможність громад» присвячено аналізу трансформацій регіональної політики України, просторово-економічним аспектам розвитку територій, фінансовому забезпеченню громад, інституційній спроможності органів місцевого самоврядування та ролі інфраструктурних об'єктів у забезпеченні соціально-економічної стабільності регіонів.

У п'ятому розділі «Соціальний вимір економічного відновлення» досліджено соціальні аспекти стійкості та відновлення соціально-економічних систем, зокрема проблеми охорони здоров'я, безпеки освітнього середовища, управління трудовим потенціалом, формування регіональних брендів і розвитку туризму як чинника соціально-економічної стабілізації територіальних громад у повоєнний період.

Шостий розділ «Система місцевого самоврядування України під час воєнного стану та перспективи її повоєнної трансформації» присвячено аналізу функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів, трансформації їхніх повноважень та ресурсного забезпечення, а також визначенню напрямів підвищення їхньої спроможності у післявоєнний період.

У сьомому розділі «Адаптивна модель відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях України» обґрунтовано підходи до відновлення системи публічного управління, забезпечення безпеки та відновлення соціально-економічного розвитку деокупованих територій на засадах адаптивності та інституційної стійкості.

Структура монографії складається з семи розділів, у написанні яких брали участь: Гопанчук Л. М. (підрозділ 1.1); Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. (підрозділ 1.2); Новак О. С. (підрозділ 1.3); Азаренкова Г. М., Утенкова К. О., Утенкова А. А. (підрозділ 1.4); Коваленко В. В. (підрозділ 1.5); Тюнін А. В. (підрозділ 1.6); Лемберський О. Ю. (підрозділ 2.1); Сергієнко Т. І., Сергієнко Д. В. (підрозділ 2.2); Друцұл Т. І. (підрозділ 2.3); Яворська В. Г. (підрозділ 2.4); Ярич І. Я. (підрозділ 2.5); Яценко О. О. (підрозділ 2.6); Петруха Н. М., Петруха С. В., Яворський В. В., Ущенко П. Г. (підрозділ 3.1); Горбатюк Л. М., Кулманаків Д. О. (підрозділ 3.2); Олійник А. С. (підрозділ 3.3); Калініченко О. В., Галич О. А., Лесюк В. С. (підрозділ 3.4); Самойлик Ю. В. (підрозділ 3.5); Мельник В. В. (підрозділ 3.6); Попова Ю. М. (підрозділ 4.1); Материнко В. О. (підрозділ 4.2); Тимоха А. Д. (підрозділ 4.3); Осадчий М. Л. (підрозділ 4.4); Чижевська Л. Т., Нетробчук І. М., Карпюк З. К., Качаровський Р. Є. (підрозділ 4.5); Гарник Л. П., Катеринич О. О. (підрозділ 4.6); Плюшко Р. І. (підрозділ 5.1); Ткаченко І. П., Сорокіна Л. М. (підрозділ 5.2); Пухай О. А. (підрозділ 5.3); Копотієнко Т. Ю., Дацкевич В. С. (підрозділ 5.4); Мацука В. М. (підрозділ 5.5); Худавердієва В. А. (підрозділ 5.6); Лозинська Т. М. (розділ 6); Романов Д. В. (розділ 7).

Колективну монографію підготовлено в межах виконання науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету: «Розвиток агропродовольчої сфери в національному та геоeкономічному просторі» (№ 0122U201799) та «Формування та розвиток територіальних соціально-економічних систем» (№ 0122U201708). Автори особисто несуть відповідальність за зміст представлених матеріалів.

Колективна монографія буде корисною науковцям, викладачам закладів вищої освіти, здобувачам вищої освіти, представникам органів державного управління та місцевого самоврядування, а також практикам, діяльність яких пов'язана з проблемами воєнної економіки, національної та регіональної безпеки, стратегічного управління та повоєнного відновлення України.

Розділ 1

Фінансові механізми та економічна стійкість у період війни та повоєнного відновлення

1.1.

Механізми забезпечення фінансової стабільності держави в умовах воєнного стану та політика повоєнного відновлення економіки України

Гопанчук Л. М.,

канд. техн. наук, доцент,

викладач фахових дисциплін,

Волинський фаховий коледж Національного

університету харчових технологій, м. Луцьк

<https://orcid.org/0000-0001-8830-0486>

Війна, розпочата у 2022 році, стала системним шоком для економіки України – за короткий період вона спричинила масштабні руйнування виробничих потужностей і транспортної інфраструктури, різке скорочення економічної активності у постраждалих регіонах, значні переміщення населення та перебудову логістичних ланцюгів. Наслідком цих процесів стало зниження обсягу валового внутрішнього продукту, падіння податкових надходжень, одночасне різке зростання державних видатків на оборону, безпеку та соціальний захист постраждалого населення. У такому контексті підтримка та відновлення фінансової стабільності держави набуває ключового значення: без збалансованої фінансової політики неможливе стале відновлення економіки, відновлення інфраструктури та повернення економічних агентів до повноцінної продуктивної діяльності.

Фінансова стабільність у воєнний час – це комплексне явище, що охоплює не лише макрофінансові показники (бюджетну збалансованість, інфляцію, обмінний курс, рівень державного боргу), але й функціонування фінансових інституцій (банківський сектор, ринок капіталу), а також здатність держави забезпечувати соціальні функції та інвестиційну привабливість в умовах підвищених ризиків. Воєнна економіка створює нові канали впливу: руйнування бази оподаткування, переривання експортно-імпортних операцій, потреба у швидкому фінансуванні оборонних витрат, збільшення витрат на переселенців і відновлення інфраструктури. Водночас післявоєнне відновлення ставить завдання не лише компенсувати втрати, а й модернізувати економіку, стимулювати інвестиції та повернути зруйновані виробничі ланцюги до ефективного функціонування. Саме тому дослідження механізмів забезпечення фінансової стабільності у період воєнних дій та у післявоєнній фазі має високу наукову й практичну значущість.

Головна проблемна ситуація полягає в тому, що традиційні інструменти макроекономічної політики можуть бути недостатніми або вимагати адаптації в умовах воєнної нестабільності. Наприклад, класичні підходи до фінансової консолідації чи запозичень повинні враховувати необхідність швидкого реагування на воєнні виклики, збереження соціальної стійкості та одночасного уникнення довготривалого тягара боргової залежності. Аналогічно, монетарні інструменти повинні поєднувати цілі боротьби з інфляцією і підтримки ліквідності у секторах, що зазнали шоків. Результатом стає дилема: яким чином поєднати короткострокову необхідність забезпечити фінансування оборони та невідкладних потреб з довгостроковими цілями стабілізації та сталого відновлення економіки.

Мета дослідження – сформулювати та обґрунтувати практично орієнтовані механізми забезпечення фінансової стабільності України в умовах воєнних дій та на етапі повоєнного відновлення економіки.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Визначити теоретико-методологічні підходи до поняття «фінансова стабільність» у контексті воєнного стану.
2. Проаналізувати основні джерела і канали макроекономічних ризиків, що виникають під час збройного конфлікту.
3. Оцінити вплив воєнних дій на бюджетну та монетарну політику, банківську систему і ринок капіталу.
4. Виявити ефективні інструменти фінансової, монетарної та боргової політики, а також інституційні заходи, здатні забезпечити стійкість фінансової системи.
5. Розробити рекомендації щодо формування політики повоєнного відновлення, що поєднують вимоги фінансової стійкості й економічного зростання.

Об'єкт дослідження є національна фінансова система України в умовах воєнного стану та на етапі післявоєнного відновлення.

Предмет дослідження – механізми (інституційні, фінансові, монетарні, боргові та міжнародні) забезпечення фінансової стабільності держави в умовах підвищених ризиків війни і під час реалізації програм повоєнного відновлення.

Наукова новизна дослідження полягає у синтезі підходів до фінансової стабільності з урахуванням особливостей воєнної економіки та формуванні системи механізмів, що інтегрують фінансові, монетарні та боргові інструменти з інструментами зовнішнього фінансування та міжнародної допомоги. Практична значущість полягає в розробці конкретних рекомендацій для органів державного управління щодо планування бюджетної політики, управління державним боргом, зміцнення банківської системи і прозорого використання міжнародної допомоги під час та після воєнного конфлікту.

Гіпотези дослідження:

1. Адаптація фінансових та монетарних інструментів до умов воєнної економіки дозволяє суттєво знизити негативний вплив шоків на макрофінансову стабільність.
2. Прозоре й підзвітне використання міжнародної допомоги та спеціалізованих відновлювальних фондів підвищує ефективність відбудови та зміцнює довіру кредиторів.

3. Збалансована стратегія управління державним боргом, що поєднує зовнішні гранти, пільгові позики та внутрішні залучення, зменшує ризики довгострокової боргової нестійкості.

Дослідження базується на комплексі методів: системно-структурному підході до аналізу фінансової стабільності; економіко-статистичному аналізі для оцінки змін макроіндикаторів; порівняльному аналізі практик фінансування відновлення в інших країнах, що переживали конфлікти; інституційному аналізі джерел і механізмів міжнародної допомоги; сценарному аналізі для виявлення можливих напрямів розвитку подій та їх впливу на фінансові показники. У роботі використовуються офіційні статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативні документи українських органів влади, а також результати авторських розрахунків та експертних оцінок.

Монографія складається з вступу, теоретичного розділу, аналічного розділу з оцінкою поточної ситуації, розділу, присвяченого механізмам забезпечення фінансової стабільності, розділу з рекомендаціями для повоєнного відновлення, висновків та списку використаних джерел. Така структура дозволяє послідовно перейти від визначення проблеми до розробки конкретних практичних інструментів її вирішення.

Обмеженнями даного дослідження є динамічність воєнної ситуації та швидкі зміни макроекономічних умов, що можуть зменшувати актуальність деяких емпіричних даних у майбутньому; залежність доступності точних статистичних даних по окремих регіонах, що зазнали руйнувань; а також ризик непередбачуваних геополітичних змін, що впливають на обсяги і умови міжнародної допомоги.

Очікується, що результати дослідження дозволять:

- 1) чітко окреслити набір інструментів, здатних забезпечити коротко- та середньострокову фінансову стабільність;
- 2) сформулювати рекомендації щодо структури державних видатків і підходів до управління боргом;
- 3) запропонувати модель прозорого використання міжнародних ресурсів у процесі відновлення, що підвищить ефективність і довіру донорів;
- 4) надати практичні кроки для поступової трансформації фінансової системи у бік стійкого відновлення та модернізації економіки.

Таким чином, запропоноване дослідження спрямоване на теоретичне осмислення і практичну розробку механізмів, які дозволять забезпечити фінансову стійкість держави в умовах війни та сприятимуть ефективному, прозорому і сталому повоєнному відновленню економіки України. У наступних розділах буде розгорнуто теоретичні підходи, проаналізовано поточну ситуацію та запропоновано конкретні механізми й політичні інструменти для досягнення зазначених цілей.

Методологічно дослідження базується на аналізі офіційних статистичних даних, урядових бюджетних документів, звітах міжнародних організацій, а також порівняльному аналізі.

Теоретичні засади фінансової стабільності.

Поняття і складові фінансової стабільності. Фінансова стабільність – це стан, при якому державна фінансова система здатна виконувати свої функції: фінансування публічних видатків, підтримка економічного зростання, захист від системних ризиків, збереження довіри до фінансових інститутів. Серед ключових складових: бюджетна стійкість, боргова стійкість, ефективна монетарна політика, стабільна банківська система [1, с. 5].

Фінансова стабільність є фундаментальною умовою стійкого функціонування національної економіки, її здатності забезпечувати макроекономічну рівновагу, ефективний розподіл ресурсів, соціальну безпеку та передбачуване середовище для інвестицій. У період воєнних дій та після їх завершення фінансова стабільність набуває не лише економічного, але й стратегічного значення – вона стає чинником державної безпеки, основою довіри громадян, бізнесу й міжнародних партнерів до економічної політики країни [1, с. 6].

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення поняття «фінансова стабільність» [2, с. 83].

1. Макроекономічний підхід розглядає її як стан, за якого фінансова система ефективно виконує свої основні функції: забезпечення трансформації заощаджень в інвестиції, підтримку платоспроможності суб'єктів господарювання, ефективне управління ризиками, а також стабільність цін та валютного курсу.

2. Інституційний підхід зосереджується на спроможності окремих фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів) діяти безперебійно навіть у кризових умовах, не створюючи системних загроз.

3. Системний підхід, який нині є домінуючим, трактує фінансову стабільність як комплексну характеристику здатності фінансової системи витримувати внутрішні та зовнішні шоки, зберігаючи функціональність ключових секторів – банківського, бюджетного, валютного, боргового та ринку капіталу.

Відповідно до підходів Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Світового банку, фінансова стабільність – це стан, у якому фінансова система (фінансові посередники, ринки та інфраструктура) здатна протистояти шокам і забезпечувати ефективний розподіл фінансових ресурсів, знижуючи ймовірність кризових явищ, що можуть порушити економічну активність [2, с. 31].

Для України поняття фінансової стабільності у воєнних умовах має особливий зміст: це не лише макрофінансова рівновага, а й здатність держави мобілізувати ресурси для оборони, соціальної підтримки та відновлення, одночасно зберігаючи довіру інвесторів і контроль над інфляційними та борговими ризиками [2, с. 156].

Фінансова стабільність має багаторівневу структуру, до якої входять п'ять ключових компонентів:

1. Бюджетна (фіскальна) стабільність. Це спроможність держави формувати та реалізовувати збалансовану бюджетну політику, яка забезпечує належний рівень доходів і видатків, оптимальний дефіцит і керований державний борг.

У воєнний час особливо важливо забезпечити пріоритетність оборонних і соціальних видатків, при цьому підтримуючи макроекономічну рівновагу через залучення зовнішнього фінансування, емісію воєнних облігацій, реструктуризацію боргу та ефективне адміністрування податків.

2. Монетарна стабільність. Передбачає контроль над інфляційними процесами, підтримку стабільного валютного курсу, забезпечення достатнього рівня ліквідності в банківській системі [3, с. 186–190].

Національний банк України в умовах війни змушений поєднувати функції монетарного регулятора і фінансового стабілізатора, утримуючи фіксований обмінний курс, стримуючи інфляційні очікування та запобігаючи панічним настроям на грошово-кредитному ринку.

3. Банківська стабільність. Охоплює здатність банківської системи забезпечувати безперервність платежів, кредитування критичних секторів економіки та зберігати довіру вкладників.

У воєнний період це означає підтримання платоспроможності банків, гарантування депозитів, впровадження мораторію на банкрутство системно важливих установ і розвиток цифрових сервісів для безперебійного обслуговування клієнтів.

4. Боргово-валютна стабільність. Включає здатність держави ефективно управляти внутрішнім і зовнішнім боргом, уникати дефолтних ризиків і забезпечувати стабільність на валютному ринку. Для України ця складова має вирішальне значення, адже понад половину державних витрат сьогодні фінансують за рахунок зовнішніх грантів, кредитів і пільгових позик міжнародних партнерів. Прозорість боргової політики й чітка комунікація з кредиторами сприяють збереженню довіри та зниженню ризику втрати фінансової репутації.

5. Фінансово-інституційна стабільність. Це спроможність державних і фінансових інститутів ефективно реалізовувати політику, забезпечувати прозорість, звітність і контроль за рухом коштів.

В умовах війни інституційна стійкість передбачає також антикорупційні механізми, аудит міжнародної допомоги, цифровізацію публічних фінансів та ефективну координацію між урядом, НБУ і міжнародними донорами.

Фінансова стабільність розглядається як динамічний процес, що вимагає постійного моніторингу макроекономічних індикаторів і ризиків. Її збереження можливе лише за умов взаємодії всіх складових: бюджетна політика забезпечує фінансування потреб держави; монетарна політика гарантує цінову стабільність; банківська система підтримує економічну активність; боргова політика формує довіру кредиторів; інституційна система створює правові й організаційні умови для ефективного управління фінансами [4, с. 24].

У період війни цей баланс порушується через форс-мажорні обставини, однак механізми адаптивного управління – зокрема, пріоритизація видатків, валютні інтервенції, підтримка ліквідності та міжнародна фінансова допомога – дозволяють мінімізувати системні ризики.

Роль фінансової стабільності у воєнній економіці.

У воєнних умовах фінансова стабільність стає інструментом державного управління кризою. Вона визначає, наскільки ефективно країна здатна фінансувати оборонні потреби, підтримувати соціальну інфраструктуру, запобігати гіперінфляції та зберігати довіру до національної валюти [2, с.156].

Фінансово стабільна держава має змогу залучати зовнішні ресурси на вигідних умовах, координувати програми відновлення та підтримувати макроекономічну рівновагу навіть у критичних ситуаціях.

Отже, фінансова стабільність у сучасному розумінні – це не просто відсутність кризових явищ, а здатність фінансової системи гнучко адаптуватися до екстремальних умов, підтримуючи ефективність усіх своїх складових. У контексті воєнного стану України вона виступає стратегічною передумовою не лише економічного відновлення, але й збереження державності та національної безпеки.

Ризики, що впливають у воєнний час. До основних ризиків належать: великий бюджетний дефіцит через високі витрати на оборону, руйнування податкової бази, інфляція, девальвація валют, зниження надходжень від експорту, порушення логістичних ланцюгів, зростання державного боргу, залежність від зовнішнього фінансування і міжнародної допомоги.

Воєнні дії створюють надзвичайно складне середовище для функціонування економіки та фінансової системи. Вони порушують традиційні фінансові потоки, знижують довіру інвесторів, скорочують виробничі можливості, спричиняють втрату людського капіталу й підвищують невизначеність майбутнього. Для України, яка з 2022 року перебуває у стані повномасштабної війни, ризики для фінансової стабільності мають системний характер і потребують глибокого аналізу та ефективного управління [2, с. 87].

1. Макроекономічні ризики.

1.1. Спад виробництва та скорочення ВВП. Війна призвела до втрати значної частини промислових, аграрних і енергетичних потужностей, що безпосередньо вплинуло на зменшення обсягів виробництва, експорту та податкових надходжень. За даними Світового банку, у 2022 році ВВП України скоротився більш ніж на 30 %, що стало найбільшим економічним падінням у новітній історії держави [3, с. 187].

1.2. Інфляційний тиск. Зростання цін спричинене не лише дефіцитом пропозиції та логістичними проблемами, а й вимушеною емісією грошей для фінансування воєнних потреб. Підвищення цін на енергоносії, продукти харчування та транспортні послуги посилює інфляційний тиск, що негативно вплинуло на купівельну спроможність населення та бізнесу.

1.3. Валютні ризики. Воєнний стан спричинив девальваційний тиск на гривню. Через зменшення експорту, падіння валютних надходжень і зростання попиту на іноземну валюту, Національний банк України змушений був запровадити валютні обмеження та утримувати фіксований курс для стабілізації ринку. Проте така політика не може бути довготривалою без ризику накопичення макроекономічних дисбалансів [3].

2. Фіскальні ризики.

2.1. Різке зростання державних видатків. Основна частина бюджету спрямовується на оборону, безпеку та соціальну підтримку громадян. Це створює структурний дефіцит бюджету, який у 2023–2024 роках перевищував 20 % ВВП.

2.2. Зниження доходів бюджету. Через скорочення ділової активності, руйнування підприємств і переміщення бізнесу в безпечніші регіони зменшилася база оподаткування. Внаслідок цього держава частково втрачає здатність самостійно фінансувати свої потреби.

2.3. Залежність від зовнішнього фінансування. Україна значною мірою покладається на міжнародну фінансову допомогу у вигляді грантів, кредитів і позик від МВФ, ЄС, Світового банку, США, Японії та інших партнерів. Хоча така підтримка є критично важливою, вона створює ризики боргової залежності та посилює вразливість до зовнішньополітичних рішень.

3. Банківські та фінансово-ринкові ризики.

3.1. Ризики ліквідності. Під час активних бойових дій спостерігається виведення депозитів, зниження довіри до банків, ускладнення міжбанківських розрахунків. Національний банк вимушено підтримує ліквідність банківської системи через механізми рефінансування.

3.2. Кредитні ризики. Значна кількість позичальників втратила можливість обслуговувати кредити через знищення бізнесу або втрату доходів. Це спричиняє зростання частки проблемних кредитів (NPL) та потребує додаткового резервування.

3.3. Ризики фондового ринку. Ринок капіталу майже повністю зупинився в перші місяці війни. Інвестори уникають довгострокових вкладень, обсяги торгів цінними паперами мінімальні. Активними залишаються лише воєнні облігації внутрішньої державної позики, що стали одним із ключових інструментів мобілізації ресурсів.

4. Боргові ризики.

4.1. Зростання державного боргу. Внаслідок масштабних запозичень державний борг України перевищив 100 % ВВП. Хоча значна частина фінансування має пільгові умови, обслуговування боргу потребує стабільного валютного потоку й економічного зростання.

4.2. Ризик боргової реструктуризації. Уряд України у 2022–2024 роках уже проводив тимчасову відстрочку виплат за зовнішніми зобов'язаннями, що дозволило зменшити навантаження на бюджет. Проте у середньостроковій перспективі постає питання про сталий борговий менеджмент, аби уникнути ризику дефолту після завершення війни.

5. Соціально-економічні ризики.

5.1. Втрата людського капіталу. Масова міграція населення за кордон, загибель військових і цивільних, демографічний спад – усе це суттєво зменшує трудовий потенціал країни, що впливає на продуктивність і доходи бюджету.

5.2. Зростання безробіття та тіньової економіки. Підприємства, які втратили ринки збуту або ресурси, вимушено скорочують персонал або переводять діяльність у «тінь». Це знижує податкові надходження й ускладнює контроль за фінансовими потоками.

5.3. Соціальна напруга. Інфляція, зниження доходів, затримки у виплатах соціальної допомоги створюють ризики соціального невдоволення, що може мати політичні та економічні наслідки.

6. Інституційні та управлінські ризики.

6.1. Корупційні ризики та нецільове використання коштів. Зростання обсягів міжнародної допомоги потребує підвищеного контролю. Недостатня прозорість чи неефективне використання коштів може знизити довіру донорів.

6.2. Недостатня координація між органами влади. У кризових умовах важливо забезпечити синхронну взаємодію між Міністерством фінансів, Національним банком, урядом і міжнародними партнерами. Неврегульованість комунікацій може призвести до затримок у фінансуванні або неузгоджених рішень.

6.3. Кіберризики та інформаційна безпека. Зростання кібератак на фінансові установи та державні органи створює додаткову загрозу для збереження даних, функціонування платіжних систем і довіри до електронних сервісів.

7. Зовнішні ризики.

7.1. Геополітична невизначеність. Подовження війни або розширення зони бойових дій безпосередньо впливає на стабільність валютного та інвестиційного ринків.

7.2. Коливання цін на енергоносії та продовольство. Зміни на світових ринках нафти, газу, зернових можуть суттєво вплинути на платіжний баланс і валютні резерви України.

7.3. Ризики зменшення зовнішньої підтримки. Послаблення політичної підтримки з боку партнерів або затримки у наданні фінансової допомоги можуть поставити під загрозу поточну платоспроможність держави.

Отже, у воєнний час фінансова стабільність України перебуває під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків – макроекономічних, фіскальних, банківських, боргових, соціальних та інституційних. Їх характерною ознакою є висока динамічність і невизначеність, що вимагає системного управління, адаптивної політики та постійного моніторингу.

Подолання цих ризиків можливе лише за умов: тісної співпраці з міжнародними фінансовими інституціями; посилення внутрішньої дисципліни у сфері публічних фінансів; розвитку інструментів фінансової стійкості, таких як воєнні облігації, гарантії інвестицій і програми кредитної підтримки бізнесу.

Фінансова стабільність у період війни – це не статичний стан, а процес постійної адаптації економіки до екстремальних викликів, який визначає здатність держави вистояти та забезпечити відновлення після завершення бойових дій [5].

Аналіз поточного стану фінансової стабільності України.

Бюджетна політика і державні видатки. За даними Міністерства фінансів України, в бюджеті на 2025 рік понад 2,2 трлн грн ($\approx 26,3$ % ВВП) передбачено на сектор безпеки і оборони.

Водночас бюджетний дефіцит прогнозується на рівні приблизно 18,4 % ВВП в проекті державного бюджету на 2026 рік.

Дефіцитної фінансової ситуації додається необхідність коригування бюджету впродовж року для покриття непередбачуваних витрат, зокрема пов'язаних з війною.

Бюджетна політика в умовах війни є одним із головних інструментів забезпечення фінансової стабільності держави, адже саме через механізм державного бюджету здійснюється перерозподіл ресурсів, фінансування оборонних потреб, соціального захисту населення, підтримки критичної інфраструктури та економічної діяльності.

В умовах воєнного стану Україна зіткнулася з безпрецедентними фіскальними викликами – різким скороченням доходів, зростанням державних видатків, необхідністю оперативного реагування на надзвичайні потреби сектору безпеки та оборони. Це зумовило перехід від традиційної стабілізаційної бюджетної політики до кризово-мобілізаційної моделі, спрямованої на збереження функціонування держави.

Бюджетна політика України у період війни спрямована на:

1. Забезпечення обороноздатності держави – фінансування Збройних Сил України, сил безпеки, розвідки, медичного забезпечення військових, відновлення техніки та логістики.

2. Підтримку функціонування критичної інфраструктури – енергетичних об'єктів, транспортних мереж, систем водопостачання, зв'язку.

3. Захист населення – фінансування пенсій, соціальних виплат, допомоги внутрішньо переміщеним особам, компенсацій за зруйноване житло.

4. Стабілізацію економічної активності – підтримку підприємств, аграрного сектору, малого бізнесу через програми пільгового кредитування, державних гарантій та грантів.

5. Фінансову дисципліну і прозорість – посилення контролю за витрачанням бюджетних коштів, мінімізація корупційних ризиків, оптимізація неефективних видатків.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2022–2024 роках структура державного бюджету зазнала радикальних змін. Якщо до війни основними статтями видатків були освіта, охорона здоров'я та соціальна політика, то нині близько 60–65 % усіх витрат спрямовується на сектор оборони та безпеки, показано у таблиці 1.

Таблиця 1

Структура державного бюджету

Напрямок видатків	Частка у бюджеті (2021)	Частка у бюджеті (2023)
Оборона і безпека	17 %	понад 60 %
Соціальний захист	31 %	21 %
Освіта	14 %	7 %
Охорона здоров'я	11 %	5 %
Інфраструктура, економіка	10 %	4 %
Інші	17 %	3 %

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства фінансів України.

Такі зміни є закономірними для воєнної економіки, проте вони створюють структурний дисбаланс, адже скорочення видатків на розвиток і людський капітал знижує потенціал відновлення у післявоєнний період.

В умовах скорочення податкових надходжень та зростання видатків держава вимушена покривати дефіцит бюджету за рахунок: зовнішньої фінансової допомоги (грантів, кредитів, макрофінансової підтримки ЄС, США, МВФ, Світового банку); внутрішніх запозичень через випуск облігацій внутрішньої державної позики (у тому числі «воєнних облігацій» для громадян та банків); надання державних гарантій для фінансування критичних проектів; використання резервів та перерозподілу коштів між бюджетними програмами; емісійного фінансування (у 2022 році Національний банк України профінансував бюджет приблизно на 400 млрд грн шляхом купівлі державних цінних паперів).

Хоча така політика дозволила уникнути колапсу державних фінансів, вона створила додатковий інфляційний тиск і ризики для макрофінансової стабільності. В умовах війни важливо забезпечити прозорість і цільове використання бюджетних коштів. З цією метою: посилено роль Державної аудиторської служби та Рахункової палати у моніторингу ефективності видатків; запроваджено публічний звіт Мінфіну про використання міжнародної допомоги; створено електронні інструменти моніторингу – зокрема, «Є-звітність» та «Prozorro» для закупівель у секторі оборони (в обмеженому режимі).

Окрім цього, міжнародні партнери наполягають на зміцненні антикорупційних механізмів, адже довіра донорів безпосередньо залежить від прозорості фінансових процесів. Основними проблемами залишаються: дефіцит державного бюджету, який сягає понад 20 % ВВП; залежність від зовнішніх джерел фінансування, що створює ризик боргової вразливості; обмежені можливості для інвестицій у розвиток, адже більшість коштів спрямовується на поточне споживання; необхідність реформування системи публічних фінансів у напрямі підвищення гнучкості, прогнозованості та цифровізації.

У післявоєнний період головним завданням бюджетної політики стане поступовий перехід від воєнної мобілізації ресурсів до моделі розвитку, орієнтованої на: відновлення інфраструктури, фінансоване як за рахунок державного бюджету, так і міжнародних фондів; реформу податкової системи для розширення бази доходів і зменшення тіньової економіки; забезпечення сталості боргового навантаження через реструктуризацію та оптимізацію запозичень; створення фонду відновлення України як інструменту акумуляції зовнішніх і внутрішніх ресурсів для відбудови економіки.

Бюджетна політика України в умовах війни є надзвичайно напруженою, проте саме вона забезпечує економічну життєздатність держави. Спрямування ресурсів на оборону, соціальний захист і критичну інфраструктуру є необхідним для виживання країни, але водночас потребує системного контролю, гнучкого управління дефіцитом і підготовки до післявоєнного відновлення.

Отже, стратегічним завданням уряду є збереження фіскальної стабільності у короткостроковій перспективі та створення основ для фінансової самодостатності в майбутньому, що стане запорукою стійкого економічного зростання після перемоги.

Монетарна політика та банківський сектор. В умовах повномасштабної війни Національний банк України застосував ряд надзвичайних заходів: фіксацію обмінного курсу (частково), введення капітального контролю, підвищення облікової ставки, посилення мінімальних резервів.

Банківський сектор зазнав значних ризиків: зменшення ліквідності, зниження депозитів, підвищення кредитних ризиків через зруйновану інфраструктуру та економічну нестабільність. Звіт «Фінансова стабільність банківської системи в умовах воєнного стану» розглядає ці проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

У період воєнного стану монетарна політика України набула кризового, але водночас стабілізуючого характеру. Її головною метою стало збереження функціонування фінансової системи, підтримання цінової та валютної стабільності, а також забезпечення ліквідності банківського сектору.

Національний банк України (НБУ) з перших днів війни запровадив низку надзвичайних заходів, спрямованих на стабілізацію грошово-кредитного ринку: фіксацію офіційного курсу гривні до долара США, щоб уникнути паніки на валютному ринку; тимчасові валютні обмеження для збереження міжнародних резервів; підтримку ліквідності банків через програми рефінансування; забезпечення безперебійної роботи платіжної системи, що дозволило уникнути фінансового колапсу навіть у зоні бойових дій.

Війна призвела до зростання інфляції, яка у 2022 році перевищила 26 %. Для її стримування НБУ утримував високу облікову ставку (25 %), що дозволило стабілізувати очікування населення та бізнесу. У 2023–2024 роках поступове зниження ставки спрямоване на підтримку кредитування економіки, зокрема малого та середнього бізнесу [5, 6].

Попри значні ризики, банківська система України зберегла стійкість. Понад 90 % банків продовжують роботу, у тому числі дистанційно. Обсяг депозитів населення навіть зріс у національній валюті, що свідчить про довіру до банків. Частка проблемних кредитів (NPL) збільшилась, але залишається керованою завдяки державним гарантіям і програмам реструктуризації. НБУ також стимулює участь банків у розміщенні воєнних облігацій внутрішньої державної позики, що забезпечує бюджет додатковими ресурсами.

Основними викликами для монетарної політики залишаються: ризик девальвації гривні після зняття валютних обмежень; необхідність балансування між стримуванням інфляції та підтримкою економічної активності; обмежений доступ до зовнішніх ринків капіталу.

У післявоєнний період пріоритетами стануть відновлення повноцінного валютного ринку, пом'якшення монетарної політики та розвиток інструментів довгострокового кредитування для бізнесу й населення.

Монетарна політика у воєнний час стала ключовим фактором фінансової стабільності України. Завдяки оперативним і зваженим діям НБУ вдалося уникнути банківської кризи, забезпечити стійкість гривні та зберегти довіру до

фінансової системи. Надалі саме монетарна політика разом із бюджетною стане основою економічного відновлення та модернізації банківського сектору.

Зовнішнє фінансування і міжнародна допомога. Міжнародні фінансові організації, донори та гранти відіграють ключову роль у підтримці державних видатків та покритті дефіциту бюджету. Наприклад, програма МВФ підтримує Україну для збереження макростабільності. У проекті бюджету на 2026 рік передбачено суттєву потребу у зовнішньому фінансуванні – близько 45 млрд дол. США.

У контексті війни зовнішнє фінансування стало життєво важливим джерелом підтримки фінансової стабільності України. Втрата значної частини доходів бюджету, необхідність фінансування оборони та соціальних виплат зумовили потребу у масштабній міжнародній допомозі. Саме зовнішні ресурси дозволили державі уникнути дефолту, стабілізувати валютний ринок та підтримати основні функції державного управління.

Міжнародна фінансова допомога в умовах війни охоплює декілька напрямів:

1. Безповоротна грантова допомога, що надходить від урядів США, країн ЄС, Канади, Японії та інших партнерів. Вона спрямовується переважно на фінансування соціальних витрат, зарплат бюджетникам, пенсій, освіти, медицини.

2. Пільгові кредити від міжнародних фінансових організацій – Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світового банку, Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

3. Макрофінансова допомога ЄС, що забезпечує стабільність платіжного балансу і підтримку державного бюджету.

4. Військово-гуманітарна допомога, яка, хоч і не має прямого фінансового ефекту, опосередковано впливає на фінансову стабільність, зменшуючи навантаження на державні ресурси.

Особливе значення має співпраця з Міжнародним валютним фондом, який виступає не лише кредитором, але й гарантом довіри до української економіки. У 2023 році Україна отримала чотирирічну програму EFF (Extended Fund Facility) обсягом 15,6 млрд доларів США, яка передбачає: проведення структурних реформ у сфері державних фінансів; посилення незалежності НБУ; удосконалення податкової системи; забезпечення прозорості використання коштів [5].

Програма МВФ є також якорем для залучення додаткової допомоги від інших донорів і фінансових інституцій.

Для ефективного управління зовнішніми ресурсами створено Міжнародну платформу донорів України (Ukraine Donor Coordination Platform), яку координують Європейська комісія, МВФ та Світовий банк. Її завдання – узгодження пріоритетів фінансування, моніторинг використання коштів і запобігання дублюванню проектів.

Крім того, діє Фонд підтримки України в межах G7, який спрямовує кошти на відновлення критичної інфраструктури, енергетику, освіту та охорону здоров'я.

Попри значну допомогу, існують суттєві ризики: залежність бюджету від зовнішніх впливів (у 2023–2024 рр. до 50 % доходів бюджету формувалися за

рахунок міжнародної допомоги); неоднорідність умов фінансування – частина кредитів потребує довгострокового обслуговування, що збільшує боргове навантаження; бюрократичні затримки у прийнятті рішень донорами; загроза втрати донорів у разі затягування війни.

У післявоєнний період міжнародна допомога стане ключовим джерелом інвестицій у відновлення інфраструктури та модернізацію економіки. Передбачається залучення коштів через: план Ukraine Facility від ЄС (до 50 млрд євро на 2024–2027 рр.); проект Світового банку «Rebuild Ukraine»; створення гарантійних механізмів для залучення приватних інвестицій.

Водночас стратегічне завдання уряду – поступово перейти від зовнішньої підтримки до внутрішньої фінансової самодостатності, зосередившись на розвитку експорту, інновацій, підприємництва та податкової стабільності.

Зовнішнє фінансування в умовах війни стало наріжним каменем фінансової стабільності України, дозволивши державі зберегти функціонування економіки, соціальної сфери та оборони. Проте ефективність цієї підтримки залежить від прозорого управління, структурних реформ і зваженої боргової політики. У перспективі зовнішня допомога має трансформуватися з інструменту виживання у механізм сталого економічного розвитку та післявоєнного відновлення [6].

Механізми забезпечення фінансової стабільності.

Оптимізація бюджетних видатків. Фінансова стабільність є ключовим елементом ефективного функціонування держави та економіки, оскільки вона забезпечує стійкий розвиток, мінімізує ризики дефіциту бюджету та інфляційного тиску, а також підтримує довіру до фінансової системи. Для досягнення фінансової стабільності застосовуються різні механізми, які дозволяють збалансувати доходи та видатки, ефективно розподіляти ресурси та контролювати ризики.

Оптимізація бюджетних видатків – це процес раціонального планування та використання державних фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності та стабільності фінансової системи. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності це особливо актуально, оскільки державі необхідно забезпечувати пріоритетні потреби без ризику перевищення доходів над видатками.

Основні заходи оптимізації бюджетних видатків включають:

1. Пріоритизація видатків – визначення критично важливих сфер фінансування (оборона, охорона здоров'я, соціальні виплати) та перенаправлення ресурсів від менш пріоритетних програм.

2. Розподіл ресурсів за ефективністю – оцінка економічної та соціальної віддачі від кожної статті видатків для максимального впливу на розвиток економіки.

3. Впровадження програмного та результативного бюджетування – контроль за виконанням бюджету через встановлення конкретних цілей, показників ефективності та регулярний моніторинг результатів.

4. Скорочення неефективних витрат – усунення дублюючих, застарілих або малоефективних програм та ініціатив.

5. Автоматизація та цифровізація процесів – використання сучасних інформаційних систем для планування, контролю та аналізу бюджетних видатків, що підвищує прозорість та точність фінансового менеджменту.

6. Контроль та аудит – регулярний внутрішній та зовнішній контроль за використанням бюджетних коштів для запобігання корупції та фінансових порушень.

Завдяки цим механізмам держава здатна підтримувати фінансову стабільність навіть у кризових умовах, забезпечувати своєчасне виконання соціальних зобов'язань та ефективно управляти державними фінансами.

Податкова реформа і наповнення бюджету. Податкова реформа є одним із ключових механізмів забезпечення фінансової стабільності держави, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень наповнення бюджету та формування ресурсів для реалізації соціально-економічних програм. Мета податкової реформи полягає в оптимізації податкової системи, підвищенні її прозорості та стимулюванні економічної активності, що, у свою чергу, забезпечує стабільність державних фінансів.

Основні напрямки податкової реформи та заходи для ефективного наповнення бюджету включають:

1. Стимулювання економічної активності – впровадження податкових пільг для малого та середнього бізнесу, інноваційних галузей та стратегічно важливих секторів економіки.

2. Справедливе оподаткування – встановлення прозорих і пропорційних податкових ставок, зменшення можливостей для ухилення від сплати податків та корупційних схем.

3. Оптимізація податкових процедур – спрощення адміністрування податків, автоматизація процесів податкового контролю, електронне подання звітності та платежів.

4. Розширення податкової бази – боротьба з тіньовою економікою, виведення активів із «тіньового» сектору, легалізація доходів та стимулювання офіційного працевлаштування.

5. Динамічне прогнозування доходів – використання сучасних аналітичних методів для прогнозування податкових надходжень з урахуванням економічної кон'юнктури та глобальних ризиків.

6. Податковий контроль та аудит – забезпечення ефективного контролю за сплатою податків та своєчасним виявленням порушень, що дозволяє мінімізувати недоотримання доходів.

7. Використання міжнародного досвіду – впровадження практик міжнародного оподаткування та стандартів прозорості, що підвищує довіру інвесторів та сприяє залученню зовнішніх ресурсів.

Завдяки системній податковій реформі держава отримує стабільне джерело фінансування бюджету, здатне витримувати економічні коливання, забезпечувати виконання соціальних зобов'язань та підтримувати фінансову стабільність навіть у складних умовах, включно з воєнним часом.

Практичні рекомендації та стратегії для повоєнного відновлення. Повоєнне відновлення економіки та фінансової системи потребує комплексного підходу, що поєднує державні ініціативи, реформування ключових секторів та залучення зовнішніх

ресурсів. Основною метою є відновлення фінансової стабільності, стимулювання економічного зростання та створення умов для сталого розвитку країни.

Запропоновані практичні рекомендації для забезпечити системного та послідовного відновлення економіки, підвищення стійкості фінансової системи та створення умов для сталого розвитку країни після завершення воєнного конфлікту:

1. Стратегічне планування відновлення:

1) визначення пріоритетних сфер фінансування – першочергове відновлення критичної інфраструктури, охорони здоров'я, соціальної сфери та оборонних можливостей;

2) розробка довгострокових планів – формування стратегій розвитку на 3–5 років із чіткими показниками ефективності та контрольними механізмами реалізації;

3) залучення міжнародної допомоги – використання грантів, кредитів та інвестицій від міжнародних організацій для відновлення економіки та підвищення інвестиційної привабливості.

2. Фіскальна та податкова політика:

1) оптимізація видатків – концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках та скорочення неефективних витрат;

2) стимулювання бізнесу та інвестицій – податкові пільги, субсидії та програми підтримки підприємництва для відновлення виробництва та створення робочих місць;

3) прозорість та контроль – запровадження сучасних механізмів контролю за бюджетними та інвестиційними потоками для зменшення корупційних ризиків.

3. Монетарна та банківська політика:

1) забезпечення ліквідності та стабільності банківської системи – підтримка банківських резервів, контроль інфляції та кредитної активності;

2) доступність фінансових ресурсів для підприємств – створення умов для отримання кредитів на відновлення виробництва та інвестиційні проекти;

3) розвиток фінансових інструментів – стимулювання фондового ринку, облігаційного фінансування та фінансових технологій для залучення капіталу.

4. Соціальна та інституційна стабілізація:

1) підтримка населення – соціальні виплати, програми перекваліфікації та працевлаштування для постраждалих громадян;

2) реформа державних інститутів – підвищення ефективності державного управління та створення прозорих процедур для відновлення довіри до державних структур;

3) комунікація та залучення громади – активне інформування населення про програми відновлення та стимулювання участі громадян у процесах відбудови.

5. Використання інновацій та цифрових технологій:

1) цифровізація управління фінансами – автоматизація процесів бюджетного планування, контролю та звітності;

2) інноваційні підходи до відновлення економіки – впровадження сучасних технологій у виробництво, логістику та управління ресурсами для підвищення ефективності.

Застосування цих практичних рекомендацій дозволяє забезпечити системне та послідовне відновлення економіки, підвищити стійкість фінансової системи та створити умови для сталого розвитку країни після завершення воєнного конфлікту.

Фінансова стабільність в умовах війни – ключовий виклик, який можна вирішувати шляхом поєднання бюджетної, податкової, монетарної політики та міжнародної підтримки. Ефективне управління державними фінансами та боргом має враховувати воєнні сценарії. Повоєнне відновлення потребує стратегічного планування, прозорості та залучення всіх можливих джерел фінансування.

Фінансова стабільність є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку економіки, оскільки вона дозволяє збалансовано розподіляти ресурси, мінімізувати ризики дефіциту бюджету та інфляційного тиску, а також підтримувати довіру до фінансової системи.

Оптимізація бюджетних видатків сприяє ефективному використанню державних ресурсів, пріоритизації критично важливих напрямів, скороченню неефективних витрат та підвищенню прозорості управління державними фінансами.

Податкова реформа та вдосконалення системи оподаткування забезпечують стабільне надходження доходів до бюджету, стимулюють економічну активність, легалізують доходи та підвищують ефективність державного регулювання.

Механізми монетарної політики та регулювання ліквідності відіграють важливу роль у підтриманні стабільності банківської системи, контролі інфляції та забезпеченні доступності фінансових ресурсів для підприємств та населення.

Повоєнне відновлення економіки потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, ефективну фіскальну та податкову політику, стабілізацію банківської системи, підтримку соціальної сфери, а також використання інновацій та цифрових технологій.

Застосування інтегрованих стратегій фінансової стабільності та відновлення економіки дозволяє знизити ризики кризових явищ, підвищити ефективність управління ресурсами та створити умови для сталого розвитку країни у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Проноза П. В., Чмутова І. М., Берест М. М. Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 203 с.
2. Вергун А. М. Фінансова стабільність: глобальний та національний контексти : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2023. 178 с.
3. Кітц Р. Р., Мізюк Б. М. Порівняння механізмів забезпечення фінансової стабільності в Україні та в розвинутих країнах в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 186–191.
4. Проноза П. В., Лелюк С. В. Системи підтримки прийняття антикризових фінансових рішень : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 117 с.
5. Войтович Л. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 45. С. 112–118.
6. Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. *YSMarket*. URL: <https://blog.youcontrol.market/pierspiektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viini> (дата звернення: 12.10.2025).

1.2.

Місцеві бюджети в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та вплив на соціально-економічну стабільність громад

Кужелев М. О.,

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-7895-7879>*

Нечипоренко А. В.,

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-2494-1465>*

Дослідження особливостей формування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану та їх впливу на соціально-економічну стабільність громад є одним з важливих питань сучасної економічної науки, адже саме територіальні громади стали першим рівнем реагування на наслідки бойових дій, від якого залежить відновлення інфраструктурних об'єктів, виплата заробітних плат працівникам бюджетної сфери відповідного рівня, соціальних виплат, доступ до базових соціальних послуг тощо. З початком активної фази війни в лютому 2022 року розвиток місцевих бюджетів змінив акценти з проведення реформи децентралізації на забезпечення базових потреб населення в кризових умовах. В цей період дисфункції місцевих органів влади швидко перетворилися в перерви в наданні цих послуг, що вплинуло на соціальну стабільність і довіру громадян до влади. Тому вивчення того, як саме структура доходів та видатків місцевих бюджетів впливає на своєчасність та повноту виплат заробітних плат, соціальних виплат і доступ до послуг, є важливим з точки зору політики стабілізації соціальної напруги в суспільстві.

Відбулися й суттєві зміни в структурі доходів місцевих бюджетів: частину доходної бази було втрачено на тимчасово окупованих й постраждалих територіях; зросла залежність від міжбюджетних трансфертів та іноземної підтримки як компенсатора касових розривів та вирішення проблеми горизонтальної фіскальної асиметрії. Значно зросли потреби в ліквідації соціально-економічних наслідків війни – забезпечення внутрішньо переміщених осіб, негативних демографічних змін та диспропорцій на національному ринку праці. Сучасна українська наука і державне управління були просто не готові до такого сценарію розвитку подій, тобто можна констатувати, що ні теоретично, ні практично сфера публічних фінансів не були адаптовані до функціонування в умовах воєнного стану. Крім того, незважаючи на те, що війна розпочалася ще в лютому 2014 року з окупації Криму та частини Донецької та Луганської областей, існували певні прогалини як в дослідженнях, так й нормативно-правовій базі щодо функціонування місцевих бюджетів.

Таким чином, актуальність проблеми дослідження обумовлена синергетичним впливом комплексу факторів: високої чутливості населення на своєчасність та повноту фінансування соціальних програм, потреби в масштабному фінансуванні відновлюваних робіт, значних змін у структурі доходів місцевих бюджетів та збереженні стійкості громад, як базової ланки соціальної, економічної та політичної стабільності в країні.

Слід зазначити, що аналіз стану досліджень функціонування місцевих бюджетів в умовах війни, зокрема з позицій фіскальної асиметрії та її впливу на соціально-економічний розвиток громад свідчить про наявність методологічних, інформаційних та інституційних прогалин. Ця ситуація має цілком об'єктивний характер походження, адже зазначена тема з'явилася в центрі уваги лише після початку активної фази бойових дій у лютому 2022 року.

Так, Л. Рябушка, О. Журавка і Д. Салов під час свого дослідження дійшли висновку, що органи місцевого самоврядування під час дії воєнного стану взяли на себе функцію забезпечення діяльності громад, як в контексті надання базових соціальних послуг, так й в контексті відновлення соціальної інфраструктури та житлового фонду [1]. А І. Онищук в рамках роботи шведсько-українського проєкту SALAR International зазначає високий рівень фінансової стійкості територіальних громад, які навіть у шоковому 2022 році змогли не тільки збалансувати власні бюджети, а й вийти в загальний профіцит по країні 70,8 млрд грн [2]. Аналогічного висновку дійшли й аналітики Fiscal Policy Research Center, які зазначають, що незважаючи на бойові дії доходи місцевих бюджетів (загалом по Україні) мали позитивну тенденцію [3]. І. Чугунов, І. Любчак, А. Ватульов, М. Тітарчук, В. Чугунов та С. Зайчук у своєму дослідженні зазначають про великий вплив на місцеві фінанси дотацій з державного бюджету, що притаманно системі публічних фінансів в останні роки [4]. Разом з тим, багато дослідників та міжнародних аналітичних проєктів констатують зростання проблеми горизонтальної фіскальної асиметрії в країні. Так, експерти проєкту «U-LEAD з Європою» зазначають, що у прифронтових областях відбулося значне падіння доходної бази, в той час як на заході і в центрі країни наявне суттєве зростання доходів місцевих бюджетів, що підтверджує необхідність реформування системи міжбюджетних трансфертів для вирішення проблеми фіскальної асиметрії та підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування [5].

Науковий інтерес представляють й дослідження М. Рабінович, Т. Брік, І. Піддубного та ін., які дійшли висновку, що реформи децентралізації, які відбувалися з 2014 року, позитивно вплинули на стійкість громад під час війни [6]. Крім того, вони проаналізували вплив близькості фронту, структури доходів та адміністративних факторів на стійкість українського місцевого самоврядування. А емпіричні дослідження І. Піддубного, О. Нів'євського та В. Зеленюка стосувалися ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного часу [7].

Окремий напрямок досліджень – це оцінки провідних світових фінансово-кредитних організацій щодо розвитку сфери публічних фінансів в Україні. Так,

фахівці World Bank Group активно аналізують вплив донорської допомоги на стабілізацію сфери місцевих фінансів (у тому числі міжбюджетних трансфертів) та реформування і відновлення економіки. Саме World Bank Group разом з фахівцями IMF рекомендують застосування гарантованих мінімальних виплат «критичних» трансфертів [8; 9]. А OECD пропонують застосування у національну практику результатів своїх досліджень асиметричної децентралізації з метою запровадження ефективних інструментів її вирівнювання та нейтралізації негативного впливу на розвиток територіальних громад [10].

Отже, наукові та експертні публікації підтверджують вплив фіскальної асиметрії на соціально-економічну стабільність громад в умовах воєнного стану, але носять фрагментарний характер, що потребує актуалізації таких досліджень.

Для початку зупинимось на визначенні категорії «фіскальна асиметрія». У широкому сенсі фіскальна асиметрія – це стан сфери публічних фінансів, коли фіскальні права, зобов'язання перед громадою та можливості різних рівнів самоврядування або територіальних одиниць не узгоджені між собою. Практичний кейс фіскальної асиметрії полягає в тому, що в поточних умовах найбільш постраждалі області на сході і півдні країни (Донецька, Одеська, Сумська, Запорізька та Херсонська) мають найбільші видатки місцевих бюджетів на відновлення на фоні майже нульової дохідної бази, в той час як у «глибокому тилу» необхідність у витратах на відновлення значно менша, а дохідна база системно зростає у період з 2022 по 2025 роки.

Фіскальна асиметрія – це доволі складне багатовимірне негативне явище, яке діє в декількох площинах:

1. Вертикальна фіскальна асиметрія – передбачає певну незбалансованість між видатками/повноваженнями і фіскальною базою на різних рівнях державного управління: центральні органи управління – регіональні органи управління – місцеві органи управління. У прикладному значенні це означає, що на певному рівні органи влади мають більше зобов'язань, передбачених законодавством, ніж власних джерел фінансування або ситуація дзеркальна (доходи значно перевищують зобов'язання). Основне джерело вирівнювання в такій ситуації – це система міжбюджетних трансфертів або перерозподіл фіскальних повноважень в державі. Внаслідок реформи децентралізації питання негативного впливу цього вектору фіскальної асиметрії було майже нейтралізовано [11; 12], тому ґрунтовного аналізу в умовах воєнного стану він не потребує.

2. Горизонтальна фіскальна асиметрія – це диспропорції у фіскальній спроможності або у фіскальних потребах між адміністративними одиницями одного рівня (регіони, райони, міські, селищні і сільські). Тобто, певні території за умови однакової податкової бази можуть забезпечити різний рівень місцевих послуг. Така асиметрія є найбільш розвиненою та впливовою в структурі публічних фінансів в Україні і вирішується виключно за рахунок міжбюджетних трансфертів.

3. Інституційно-політична фіскальна асиметрія – це ситуація, коли центральні органи влади навмисно надають різні права, фіскальні повноваження або джерела

фінансування різним регіонам (особливі режими оподаткування, політичні або податкові права, преференції тощо). Такий інструмент допомагає врахувати історичні, релігійні, етнічні особливості або досягнути певного політичного компромісу. Але на пострадянському просторі – це інструмент політичних маніпуляцій з боку «титовських націй» та «старших братів», який не має жодного об'єктивного підґрунтя. Саме така асиметрія в державному устрої унітарної України призвела до постійного загострення настроїв в Автономній Республіці Крим напередодні війни 2014 року. Тобто, інституційно-політична фіскальна асиметрія в Україні – неприпустиме явище, з яким потрібно жорстко боротися в умовах повоєнного відновлення країни.

Причин виникнення фіскальної асиметрії доволі багато. В першу чергу – це невідповідність розподілу фіскальних прав до соціальних обов'язків і делегованих функцій, коли певному рівню місцевої влади доручають фінансування окремих бюджетних програм (освіта, соціальний захист, охорона здоров'я тощо), але не закріплюють джерела доходів, достатні для такого обсягу видатків. Другий фактор – географічні дисбаланси на галузевій мапі країни, коли великі платники податків концентруються в промислово розвинених регіонах, або в місці знаходження природних ресурсів, а інша територія нездатна мобілізувати достатню кількість ресурсів через домінування аграрного профілю виробництва, природні умови або щільність населення. Третій фактор виникнення фіскальної асиметрії – політичні та історичні особливості розвитку, коли окремі території або регіони отримують певні привілеї або винятки у податковому законодавстві. Ну і, звичайно, на фіскальні дисбаланси впливають зовнішні фактори та циклічність розвитку світової економіки, коли волатильність зовнішніх ринків, зміни в митних процедурах та міждержавних угодах, теорія довгих хвиль робить фіскальний профіль конкретних громад асиметричним в просторі і часі.

Як наслідок, фіскальна асиметрія призводить до загострення низки викликів для будь-якої країни:

1. Нерівномірний доступ до публічних послуг для різних груп громадян і цілих регіонів, а отже глибокі економічні та соціально-політичні наслідки (економічний занепад, соціальні заворушення, революції, зміна правлячих еліт та ін.).

2. Зростання залежності місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів, що підриває економічну автономію регіонів та стимулює соціальну напругу. В українських реаліях це відбувається на фоні залежності Державного бюджету від міжнародних грантів, що виводить цю проблему на новий рівень. Адже затримки фінансової допомоги в умовах воєнного стану з боку урядів країн коаліції призводить не тільки до касових розривів на рівні держави, а й транспонується на рівень територіальних громад.

3. Втрата балансу між фінансовою автономією влади на місцевому рівні і контролем за цільовим призначенням коштів, наданих у вигляді міжбюджетних трансфертів. Тобто, де-факто, поступовий «відкат» від бюджетної децентралізації до програмно-цільового методу «совкового» управління територіальними громадами.

4. Обмеження кредитної спроможності на рівня місцевих громад – місцеві органи влади в Україні обмежені в емісії муніципальних позик через встановлені ліміти боргових зобов’язань та зростання кредитних ризиків під час активних ракетно-бомбових атак з боку рф.

Таким чином, фінансова асиметрія в Україні – це системний фактор деструктивного впливу на сферу публічних фінансів і соціально-економічну стабільність громад, який потребує ретельного дослідження та управління. Для цього проаналізуємо структуру доходів місцевих бюджетів за період з 2021 р. (як базового до введення воєнного стану в Україні) по 2024 р. (як останнього звітного бюджетного року на момент дослідження). Так, згідно даних Моніторингу реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади [13] частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України у довоєнний період мала позитивну тенденцію і в 2022 році складала рекордні 24,4 % (рис. 1).

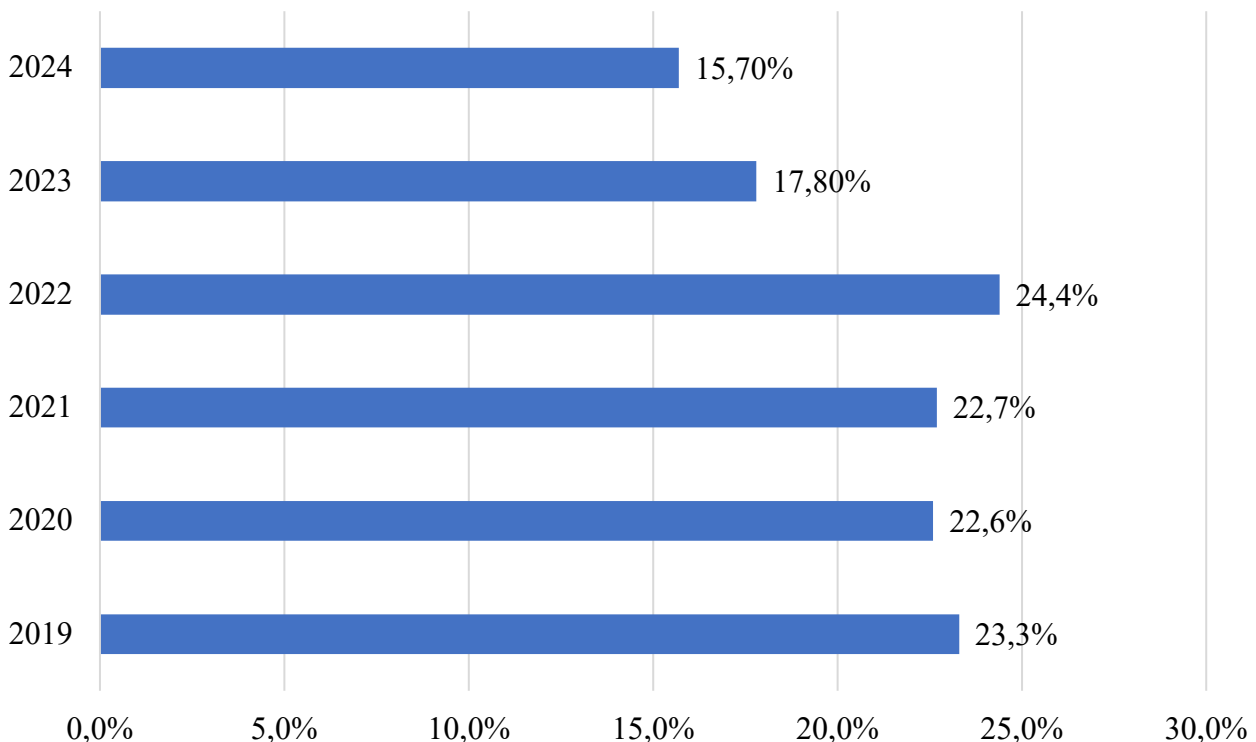


Рис. 1. Частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів)
у зведеному бюджеті України у 2019–2024 рр., %

Джерело: сформовано авторами [13].

Це наслідки реформи фінансової децентралізації, яка розпочалася у 2014 році і позитивної реакції системи публічних фінансів на зміни у Бюджетному кодексі України. Тобто, фінансова самостійність місцевих бюджетів до початку активної фази бойових дій системно зростала, а відповідно розширювався доступ до публічних послуг для різних груп громадян. З моменту введення воєнного стану ситуація різко змінилася і частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України почала різко падати до 17,8 % у 2023 році і 15,7 % у 2024 році.

В той же час, аналіз структури надходжень місцевих бюджетів у 2021 році, як базовому до введення воєнного стану в Україні, свідчить про значний вплив міжбюджетних трансфертів на формування доходної їх бази – 36,61 % (рис. 2)

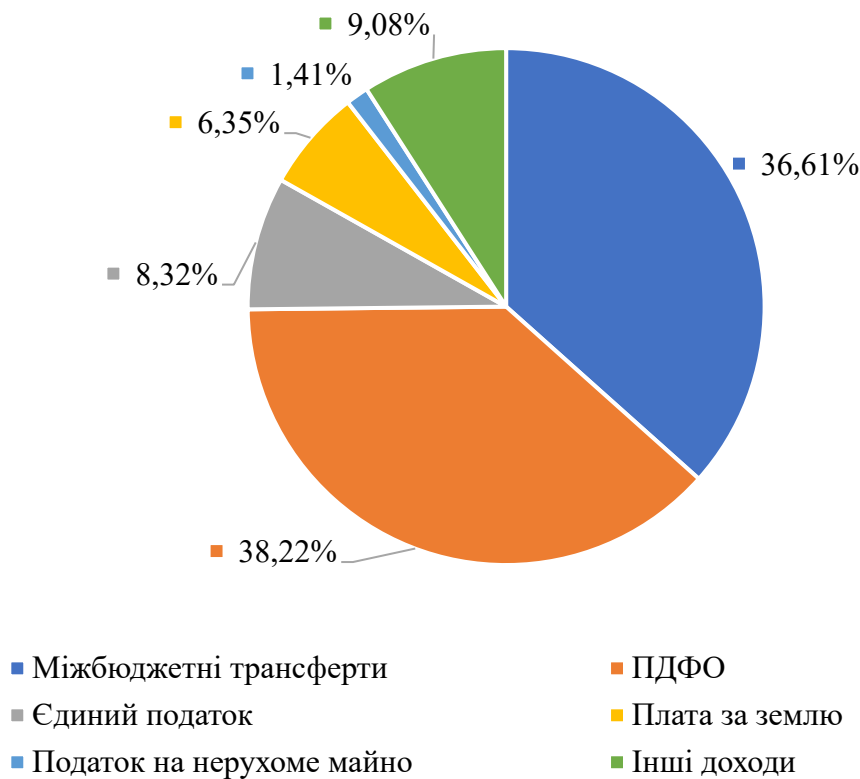


Рис. 2. Структура доходів місцевих бюджетів в Україні у 2021 р., %
Джерело: сформовано авторами [14].

Як видно з рис. 2, в доходах місцевих бюджетів до введення воєнного стану домінували податкові надходження: ПДФО – 38,22 %, єдиний податок – 8,32 %, плата за землю – 6,35 %. Крім того, на місцевому рівні була можливість формувати резерви та отримувати відсотки від розміщення тимчасово вільних фінансових ресурсів – 644,8 млн грн за підсумками 2021 року [14]. Все це свідчить, що до активної фази бойових дій в країні були створені умови для системного зростання ланки місцевих бюджетів, а разом з ними й соціально-економічного розвитку громад. В той же час, слід констатувати структурні дисбаланси на рівні місцевих фінансів (висока питома вага ПДФО в структурі доходів) та загострення проблеми горизонтальної асиметрії (окремі територіальні громади отримали різке зростання доходної бази внаслідок реформи, а інші потребували значних фінансових трансфертів).

Видатки місцевих бюджетів у 2021 р. мали соціальну домінанту. Так, 24,9 % сукупних витрат місцевих бюджетів витрачено на освіту, на охорону здоров'я витрачено 5,9 % сукупних витрат місцевих бюджетів, а на долю соціального захисту приходилося 5,0 % витрат. На дороги, інфраструктуру, підтримку економіки було витрачено 20,2 % сукупних витрат місцевих бюджетів, а на ЖКГ – 10,2 % сукупних витрат місцевих бюджетів [15].

Для наглядної ілюстрації впливу воєнного стану на стан місцевих фінансів та соціально-економічний розвиток громад проаналізуємо аналогічні показники за 2024 р. – останній звітний фінансовий рік на момент дослідження (рис. 3).

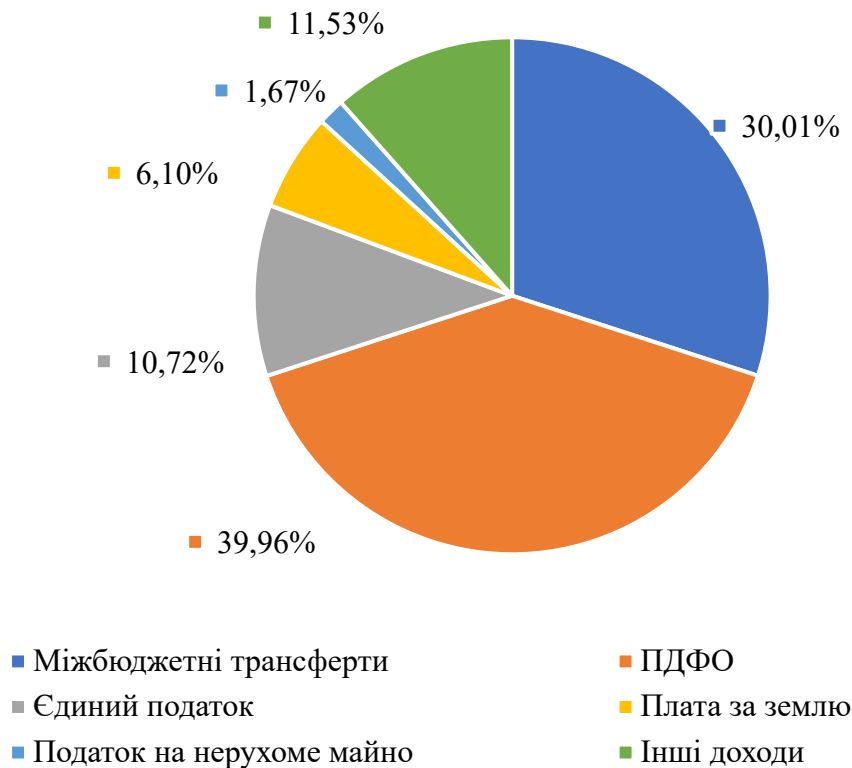


Рис. 3. Структура доходів місцевих бюджетів в Україні у 2024 р., %
Джерело: сформовано авторами [16].

Дані за 2024 рік свідчать про збереження високої залежності доходів місцевих бюджетів від одного власного джерела – ПДФО, який в загальній структурі займає 39,96 %, а в абсолютному виразі відбулося його зростання на 45 332,7 млн грн порівняно з 2021 роком [16]. Суттєво зросли доходи від єдиного податку (на 22 881,3 млн грн порівняно з 2021 роком), які у 2024 р. склали 10,72 % в загальній структурі місцевих бюджетів. Зросла й питома вага плати за землю (6,1 % в загальній структурі доходів) та податку на нерухоме майно (1,67 % в загальній структурі доходів). В структурі доходів місцевих бюджетів за аналізований період відбулися певні зміни, але залежність від міжбюджетних трансфертів залишається доволі високою – 30,01 % у 2024 р. (це на 6,6 % менше ніж у 2021 р.).

Тобто, доцільно проаналізувати динаміку міжбюджетних трансфертів за період 2021–2024 рр. (рис. 4).

Дані рисунку 4 свідчать про те, що загальний обсяг міжбюджетних трансфертів під час воєнного стану зменшився з 203 200,2 млн грн у 2021 р. до 193 340,5 млн грн у 2024 р. і якщо в абсолютному значенні міжбюджетні трансферти, як основний інструмент ліквідації фіскальної асиметрії, за цей період знизився на 4,85 % або 9 859,7 млн грн, то в часовому проміжку 2022–2024 рр. є стійка тенденція поступового зростання сум міжбюджетних трансфертів з 143 633,5 млн грн у

2022 р. до 183 812,6 млн грн у 2023 р. і до 193 340,5 млн грн у 2024 р. [17]. Це підтверджує тезу, що горизонтальна фіскальна асиметрія під час війни поступово зростає і Міністерство фінансів України змушене на це реагувати.

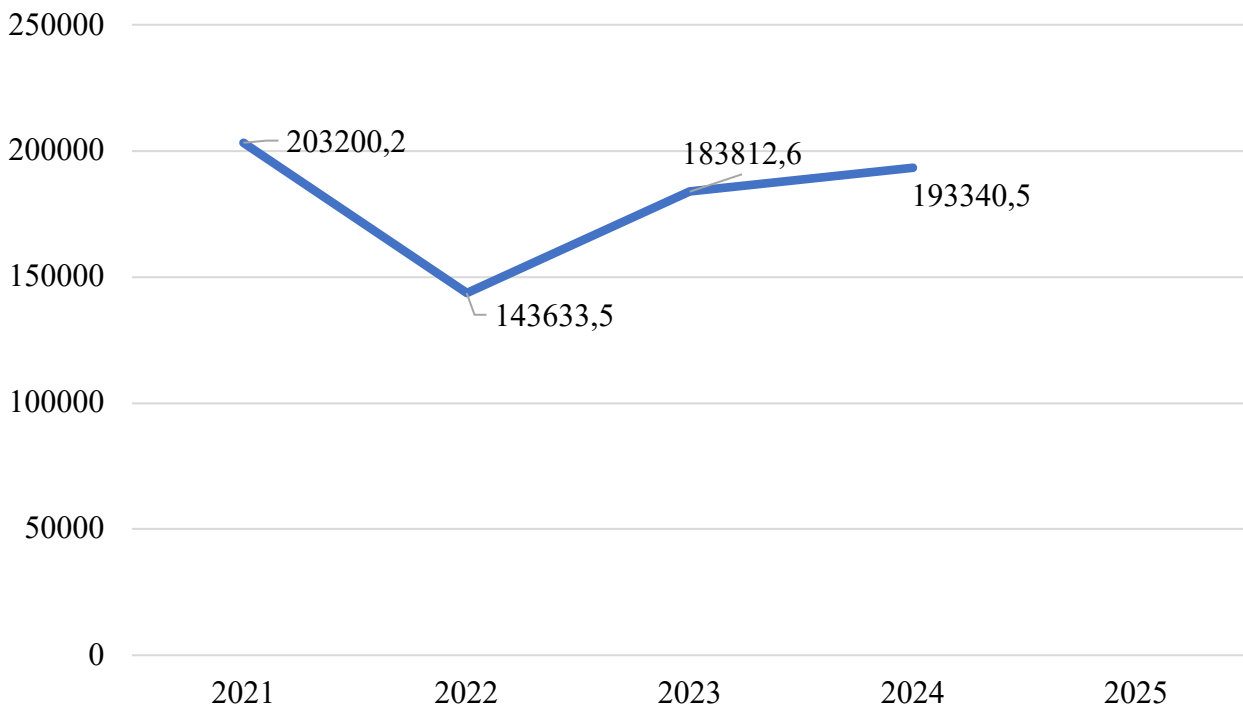


Рис. 4. Динаміка міжбюджетних трансфертів у 2021–2024 рр., млн грн
Джерело: сформовано авторами [17].

В умовах воєнного стану міжбюджетні трансферти залишаються основним інструментом боротьби з фіскальною асиметрією та визначальним джерелом соціально-економічної стабільності громад. Трансферти – це прямий канал фінансового забезпечення освітніх, медичних, соціальних і комунальних послуг, від яких залежить операційна і соціальна стабільність будь-якої громади. Саме механізм фінансового вирівнювання дозволяє місцевим органам влади виконувати свої базові функції, навіть в умовах деокупації окремих територій, руйнування соціальної та житлової інфраструктури, суттєвої міграції населення тощо. В разі фінансування соціальних програм за рахунок міжбюджетних трансфертів у громад з'являється можливість перерозподіляти власні ресурси на відновлення [18]. І в цьому плані поєднання власних ресурсів громад з ресурсами донорських фондів дозволяють ефективно вирішувати доволі складні питання відновлення «на місцях». З іншого боку, значна і стабільна частка міжбюджетних трансфертів може дестимулювати окремі територіальні громади в контексті підвищення мобілізації власних надходжень. Тому державна політика в цьому напрямі має бути збалансованою та системною.

Ще одна особливість сучасної ситуації – структурні зміни у фіскальній архітектоніці, так як війна посилила вертикальну фіскальну асиметрію і більшість ресурсів мобілізує Державний бюджет (ПДВ, мито, акцизний податок, податок на прибуток, військовий ПДФО та ін.). Така централізація фінансових

ресурсів лише посилює деструктивний вплив воєнного стану на громади і фактично анулює всі досягнення реформи децентралізації. Крім того, масштабні міжбюджетні трансферти в поєднанні зі значними видатками на оборону збільшують фінансові ризики макrorівня – висока залежність від донорських ресурсів, зростання боргового навантаження тощо.

В якості пропозицій щодо нейтралізації впливу фінансової асиметрії на соціально-економічний розвиток громад в умовах воєнного стану можна запропонувати наступні рекомендації:

- розширити практику застосування гарантованих виплат критичних трансфертів, за рахунок яких фінансується виплата зарплат вчителів, медичних та соціальних працівників, а також направляються на освітню субвенцію та соціальний захист;
- запровадити механізм додаткових дотацій для деокупованих територій та громад, що знаходяться в зоні бойових дій або постраждали від ракетно-бомбових ударів. Для цього потрібно розробити чітку і прозору методику розрахунку таких дотацій та швидкого перерахування коштів громадам;
- модернізувати саму систему міжбюджетних трансфертів – домінувати мають так звані «блокові трансферти», які надають громадам свободу в визначенні пріоритетів витрат коштів на відновлення та дозволить оперативніше відбудовувати необхідну цивільну інфраструктуру;
- активізувати процеси цифрової трансформації бюджетної системи, що дозволить оптимізувати рух бюджетних ресурсів та спростить механізм здійснення фінансового контролю за бюджетними програмами [19];
- створити Державний фонд відновлення громад у форматі субфонду Державного бюджету України задля організації та проведення конкурсів на участь у фінансуванні заходів на відновлення територіальних громад, постраждалих внаслідок окупації та бойових дій;
- запровадити механізм муніципальних позик та державних гарантій для фінансування великих інфраструктурних проєктів територіальних громад;
- разом з міжнародними фінансовими організаціями розробити Національну концепцію боротьби з фінансовою асиметрією та її наслідками, яку можна бути реалізовувати вже у повоєнний період відбудови економіки.

Таким чином, в умовах воєнного стану міжбюджетні трансферти виконують двояку роль. З одного боку, вони є ефективним і оперативним механізмом короткострокової стабілізації соціально-економічного розвитку громад, з іншого – посилюють вертикальну фінансову асиметрію та ставлять під сумнів майбутню фінансову автономію територіальних громад та можливості їх швидкого повоєнного відновлення. Компромісом в поточній ситуації може стати збалансована політика держави по відношенню до місцевих бюджетів. Вона має поєднувати гарантовану прогнозованість отримання міжбюджетних трансфертів, диференційований підхід до розподілу ресурсів і активну інтеграцію донорських програм в систему муніципальних бюджетів. Тобто, трансферти мають стати не джерелом проблем, а каталізатором стійкого відновлення України на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Рябушка Л. Б., Журавка О. С., Салов Д. О. Роль місцевих бюджетів у відновленні регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 214–221.
2. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/16105> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Видатки місцевих бюджетів на відновлення у 2023 році. *Fiscal Policy Research Center*. URL: <https://fiscalcenter.org/project/local-recovery-finance-shadow-report> (дата звернення: 01.10.2025).
4. State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine / I. Chugunov, I. Liubchak, A. Vatulov et al. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14. Iss. 2. P. 52–63. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.06)
5. Місцеві бюджети 2025: особливості, пріоритети, перспективи. *U-LEAD з Європою*. URL: <https://u-lead.org.ua/news/582> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Predicting budget robustness of Ukrainian local self-government during Russia's war against Ukraine / M. Rabinovych, T. Brik, I. Piddubnyi et al. *East European Politics*. 2024. P. 1–24. <https://doi.org/10.1080/21599165.2024.2435817>.
7. Piddubnyi I., Nivievskyi O., Zelenyuk V. Benchmarking The Efforts of Local Governments in Ukraine to Respond to the Wartime Challenges. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5362401 (date of access: 01.10.2025).
8. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) / World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/urtrf/overview> (date of access: 01.10.2025).
9. Nakatani R. Preventing Fiscal Crises under Decentralization: Intergovernmental Policies and Institutions. *IMF Working Papers*. 2025. Vol. 2025. Iss. 087. <https://doi.org/10.5089/9798229009089.001>.
10. Allain-Dupré D., Chatry I., Moisiu A. Asymmetric decentralisation: Trends, challenges and policy Implications. *OECD Regional Development Papers*. Paris : OECD Publishing, 2020. No. 10. <https://doi.org/10.1787/0898887a-en>.
11. Кужелєв М. О., Плахотнюк В. В. Формування місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 36 (1). С. 302–312.
12. Нечипоренко А. В. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації місцевого самоврядування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 122–125.
13. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади : станом на 01.01.2025 р. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/968/Моніторинг_IV_квартал_2024_року__1_.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
14. Довідка щодо стану виконання місцевих бюджетів. Виконання доходів місцевих бюджетів за 2021 рік / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка_на_сайт_за_січень-грудень_2021_року%281%29.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
15. Бюджет України 2021 : стат. зб. / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
16. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2024 рік без урахування непідконтрольних Україні територій до 24.02.2022 /

Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка%20на%20сайт%20за%20січень-грудень%202024%20року.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

17. Виконання доходів місцевих бюджетів. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ> (дата звернення: 01.10.2025).

18. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27>.

19. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Цифрова трансформація бюджетної системи України: стан, виклики та перспективи. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 376–384.

1.3. | Удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад

Новак О. С.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,

Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

<https://orcid.org/0000-0002-5671-0306>

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища, обумовленого воєнним станом, напруженою зовнішньополітичною ситуацією, розгортанням торговельних війн, належний розвиток територіальних громад є базовим рівнем отримання доступу до послуг та благ, які гарантує держава. Одним із основних інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад є місцеві фінанси. Започаткована у 2014 р. реформа бюджетної децентралізації триває й по сьогодні та стикається як з проблемами мирного часу, так і проблемами, породженими військовими діями, зокрема окупацією частини території, руйнуванням соціальної та енергетичної інфраструктури, руйнуванням та знищенням майна населення, забрудненням територій вибухонебезпечними речовинами, а також організацією захисту як прифронтових територій, так і віддалених від фронту. Для вирішення всіх зазначених проблем необхідні фінансові ресурси, що обумовлює удосконалення механізмів управління місцевими фінансами. Удосконалення механізму фінансового забезпечення розвитку територіальних громад потребує системного підходу, який включає як розширення доходної бази бюджетів та залучення альтернативних джерел фінансування, так оптимізацію витрат, впровадження цифровізації процесів управління, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу та зростання зайнятості в громадах. Зважаючи на зазначені вище обставини, особливої актуальності набувають питання дослідження напрямів удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах кризових ситуацій та післявоєнного відновлення.

Дослідженням широкого кола питань щодо удосконалення фінансового забезпечення розвитку територіальних громад присвятили свої наукові праці М. Газуда, О. Дем'янчук, М. Зверяков, К. Індус, М. Лалакулич, І. Лютий, А. Ковальов, О. Крайник, О. Польова, Л. Пронько, Н. Трусова, О. Федорчак та інші. Водночас, провадження реформи децентралізації співпало в часі з поширенням пандемії, а згодом – з початком повномасштабного вторгнення, що породжує нові виклики в управлінні фінансами на місцевому рівні, які потребують додаткового вивчення і пошуку шляхів їх вирішення.

Метою дослідження є узагальнення елементів механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, визначення проблем у його функціонуванні та шляхів їх вирішення.

В сучасних умовах процеси забезпечення людини благами, гарантованими державою, тяжіють до місця її проживання. Механізм надання державної послуги за місцем проживання має ряд переваг, оскільки скорочується час надання послуги, знижуються логістичні витрати, економляться державні ресурси. Однак, розвиток територіальних громад та якість послуг, які вони надають своїй спільноті залежить від багатьох факторів, таких як сприятливі умови розташування, гарна інфраструктура, наявність робочих місць та зон для відпочинку, чисельність населення та фінансові спроможності. Історично обставини складаються так, що лівова частка населення надає перевагу проживанню у великих містах, де є доступні дитячі садочки, школи, заклади охорони здоров'я, велика кількість підприємств виробничої сфери та сфери послуг (які забезпечують робочі місця), а також розвинута система транспортного сполучення. В умовах України проживання в сільській місцевості, суттєво віддаленій від обласних чи районних центрів, створює багато незручностей пов'язаних із соціальною інфраструктурою, а саме: її відсутністю або недостатнім розвитком. Серед причин такого стану можна виділити як неефективне управління територіальною громадою, так і брак фінансових ресурсів для надання якісних державних послуг. Дилему передачі частини функцій держави на місцевий рівень без втрати якості виконання цих функцій в Україні намагаються вирішити шляхом бюджетної децентралізації, яка передбачає не тільки створення територіальних громад, але й забезпечення їх більшої фінансової спроможності. Однак, новостворені територіальні громади у рівних правових умовах мають різні результати соціально-економічного розвитку. Важливим є дослідження причин таких результатів, вивчення впливу механізму фінансування забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад та ефективності управління отриманими в результаті реформи фінансовими ресурсами. Крім того, важливим чинником, який сьогодні впливає на соціально-економічний розвиток громад, є повномасштабна війна, яка триває з 2022 року і призводить до воєнних втрат не тільки на окупованих та прифронтовій території, а й по всій території України, що вимагає пошуку всіх доступних джерел фінансування, як для потреб держави, так і її територіальних громад.

Конституцією надана можливість територіальним громадам об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, кошти бюджетів для виконання

спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ. Важливим є положення основного закону про те, що держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів відповідних бюджетів. Крім того, відзначено, що витрати органів місцевого самоврядування, які виникають внаслідок рішень державної влади, компенсуються державою. [12, с. 11]. У ході такого об'єднання важливо забезпечити спроможність нової громади, що полягає в можливості самостійно забезпечувати належний рівень якості охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, культури, житлово-комунального господарства. Особливість управління фінансами об'єднаних територіальних громад полягає в тому, що фінанси об'єднаної територіальної громади об'єднують фінансові ресурси декількох населених пунктів. Відтак, залучення до управлінських процесів представників усіх населених пунктів призводить до посилення контролю за повноцінним наповненням бюджету та активізує змагальність окремих адміністративних одиниць у повноцінному наповненні бюджету об'єднаної територіальної громади [12, с. 17].

Враховуючи зазначені чинники, колектив авторів О. Кириленко, Б. Малиняк та інші приходять до висновку, що об'єднання територіальних громад має низку позитивних наслідків на управління місцевими фінансами, зокрема:

- зростає спроможність місцевого самоврядування в управлінні фінансовими ресурсами через збільшення можливостей залучати висококваліфікованих фахівців до управлінських структур (кількість яких значно зменшиться);
- зменшується чисельність адміністративного персоналу місцевих рад і обсяг видатків на його утримання;
- підвищується конкуренція населених пунктів у межах об'єднаної територіальної громади, що стимулює детінізацію економіки, зменшення корупції у сфері формування та використання бюджетних коштів, розподіл земельних ресурсів, управління комунальним майном тощо;
- управлінські рішення щодо надання більшої кількості суспільних послуг ухвалює об'єднана територіальна громада, а не районна рада, що сприяє повнішому забезпеченню пріоритетів населення [12, с. 18].

Виділені позитивні наслідки дійсно сприяють кращій фінансовій забезпеченості територіальної громади, яка характеризується достатністю фінансових ресурсів для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування покладених на них функцій. Іншими словами, фінансова забезпеченість соціально-економічного розвитку територіальної громади передбачає збалансування між потребами громади та її фінансовими можливостями.

Щодо трактування визначення механізму фінансового забезпечення розвитку території, то в науковій літературі зустрічається декілька підходів. Зокрема, у найбільш широкому розумінні поняття «механізм фінансового забезпечення» трактує О. Москаль: «сукупність економічних відносин, що виникають з приводу пошуку, залучення і ефективного використання фінансових ресурсів та організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на соціально-економічну життєдіяльність територіальних одиниць та господарських суб'єктів» [9]. Інший

підхід визначає механізм фінансового забезпечення як формування цільових грошових фондів у достатньому розмірі та їх ефективне використання [25]. Л. Тичковська визначає механізм фінансового забезпечення розвитку території як складову фінансового механізму, що включає сукупність усіх нормативів, джерел фінансових ресурсів та методів їх регулювання для формулювання, розподілу й перерозподілу ресурсної бази території [22]. Окремі автори при визначенні механізму фінансового забезпечення акцентують увагу на його складових: визначення обсягу фінансових ресурсів, науково обґрунтованого їх прогнозування, створення фінансових резервів, нормативно-правового забезпечення [10].

Сторонянська І., Пелехатий А. наводять два підходи до трактування «механізму фінансового забезпечення сільської територіальної громади»:

1) система взаємопов'язаних безперервних процесів пошуку, залучення та використання фінансових ресурсів, сформована з урахуванням типових особливостей, притаманних сільському утворенню, з метою забезпечення його розвитку, підвищення якості життя населення, диверсифікації та активізації економічної діяльності та забезпечення сталого розвитку;

2) сукупність принципів, методів, інструментів та форм фінансового забезпечення розвитку сільської територіальної громади в межах визначених нормативно-правових рамок [19, с. 26].

В першому варіанті автори застосовують процесний підхід, а в другому варіанті – трактують через складові механізму фінансового забезпечення.

Узагальнивши всі вище наведені підходи, під «механізмом фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад» можна розуміти сукупність принципів, методів, інструментів та форм формування та ефективного використання фінансових ресурсів з метою забезпечення високого рівня розвитку територіальної громади.

Важливе місце в структурі механізму забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад займає нормативно-правове забезпечення, в основу якого входять Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Податковий кодекс України та Бюджетний кодекс України, закони України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази міністерств, прогнози місцевих бюджетів, рішення міських, сільських і селищних рад.

Крім того, в Україні є ряд нормативно-правових актів, які визначають стратегічний розвиток територіальних громад, до яких належать:

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики» [13].
2. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [16].
3. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [18].
4. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [14].
5. Постанова КМУ «Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики» [5].

6. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки» [15].

Керуючий вплив на функціонування механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад здійснюють його суб'єкти, до яких належать представники територіальної громади (як зацікавлені особи), органи місцевого самоврядування (як органи, які здійснюють управління бюджетами місцевого самоврядування), органи влади загальної та спеціальної компетенції державного та регіонального рівня (як координуючі органи та ті, які забезпечують вирівнювання доходної частини бюджетів територіальних громад).

Крім того, до суб'єктів, які беруть участь у функціонуванні механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад варто віднести меценатів, благодійників, міжнародних донорів фінансової допомоги, міжнародні організації та фінансові установи, які надають гранти та кредити для розвитку малого та середнього бізнесу в регіонах.

Особливу увагу варто звернути на участь у механізмі фінансового забезпечення жителів громади, як зацікавлених осіб, оскільки вони не представляють органи управління місцевими фінансами. Однак, у 2024 р. статтю 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» було доповнено такими положеннями: «Жителі мають право брати участь у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету шляхом внесення відповідних пропозицій. Органи місцевого самоврядування сприяють залученню жителів до процесу складання, розгляду, виконання місцевого бюджету і звітування про його виконання. Форми та порядок внесення пропозицій жителями щодо коштів місцевого бюджету визначаються рішенням ради або статутом територіальної громади. Пропозиції жителів щодо планування та розподілу коштів місцевого бюджету беруться до уваги відповідною радою» [17]. Такі зміни трансформують статус жителів громад з пасивних спостерігачів на активних учасників бюджетного процесу. Крім того, право та форми участі жителів громади у бюджетному процесі, зокрема щодо внесення пропозицій, мають бути затверджені в нормативних документах: Статуті територіальної громади чи в Рішенні відповідної ради. Зазначені зміни посилять громадський контроль за рішеннями органів місцевого самоврядування щодо управління бюджетами громад.

При побудові ефективного механізму фінансового забезпечення розвитку територіальних громад варто виділити принципи його функціонування, основні з яких визначені правовою базою (Бюджетний кодекс України, Європейська хартія місцевого самоврядування, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні») та сформовані в численних наукових дослідженнях. Систематизація та узагальнення зазначених джерел [1, 2, 6, 8, 17, 20] дає можливість виділити такі принципи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад:

- єдності системи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад;
- гласності та відкритості в процесі формування і функціонування системи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад;

- достовірності даних про наявні фінансові ресурси територіальної громади;
- ефективного, економного та цільового використання фінансових ресурсів;
- конструктивної взаємодії власників фінансових ресурсів, що впливають на розвиток територіальної громади;

- адаптивності;
- адресності.

Зазначені принципи покликані забезпечити процес ефективного формування та використання фінансових ресурсів для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Виділення та використання фінансових ресурсів здійснюється з метою досягнення певних чітко визначених цілей. У випадку розвитку територіальних громад фінансове забезпечення покликане, в першу чергу, покрити витрати на надання якісних державних послуг громаді. Система відповідних стимулюючих інструментів має бути направлена, з одного боку, на здійснення секторальних реформ (освітньої, медичної, житловокомунальної тощо), а з іншого – завданням механізму є створення та підтримка сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади [11, с. 26]. Водночас, розвиток не може бути статичною величиною, а наявність проблем у забезпеченні якісними державними послугами громадян незалежно від місця їх проживання потребує стратегічного підходу. Тому для постановки цілей соціально-економічного розвитку територіальних громад, які потребують фінансового забезпечення звернемося до стратегічних документів. Зокрема, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає пріоритети регіонального розвитку, а саме:

- створення безпечових та соціально-економічних умов для повернення громадян України в регіони та територіальні громади;
- відновлення та розвиток інфраструктури, зокрема інфраструктури електронних комунікаційних мереж на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, адаптації до зміни клімату, захищеності та стійкості до безпечових загроз та економічної доцільності;
- розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації, протидії корупції;
- розвиток людського капіталу, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій;
- розвиток багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС;
- залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівні;

- відновлення балансу екосистем, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації;
- розбудова партнерств, розвиток міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва;
- сприяння економічному розвитку регіонів шляхом залучення інвестицій для реалізації інноваційних проєктів;
- відновлення та розвиток системи надання соціальних послуг на регіональному та місцевому рівні [14].

Варто підкреслити, що пріоритети (цілі) регіонального розвитку визначені та узгоджені із Цілями сталого розвитку України до 2030 року, а також актуалізовані з сьогоденним станом справ в народному господарстві. Ряд заходів спрямовані на відновлення та відбудову руйнувань, пов'язаних із воєнними діями. При цьому, при виконанні зазначених цілей має застосовуватись принцип «зробити краще, чим було», суть якого полягає у використанні новітніх технологій та інновацій, які забезпечать максимальну ефективність використання фінансових ресурсів.

Наступним елементом механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку є методи фінансового забезпечення, використання яких дає змогу сформувати та ефективно використовувати фінансові ресурси територіальних громад. До класичних методів фінансового забезпечення належать: бюджетне фінансування, оподаткування, самофінансування, кредитування, інвестування, планування, прогнозування тощо.

Складовими механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку є також класичні фінансові інструменти та важелі такі як: міжбюджетні трансферти, субвенції, субсидії, податки та збори, ставки податків та зборів, податкові пільги, орендна плата, фінансові санкції, норми видатків, ліміти, кредити, облігації місцевої позики тощо. Використання таких інструментів може стимулювати чи стримувати розвиток територіальних громад, а також збільшувати (зменшувати) обсяги надходжень до місцевих бюджетів. При виборі того чи іншого інструменту у ході планування бюджету громади відповідний фінансовий орган має знаходити баланс між необхідністю наповнення місцевого бюджету та створення несприятливих умов для соціально-економічного розвитку. Наприклад, підвищення ставок місцевих податків чи зборів з одного боку призведе до більших податкових надходжень до бюджету, а з іншої – негативно сприйматиметься населенням громади та суб'єктами бізнесу, оскільки вилучатиме в них більшу частку доходів ніж до підняття ставок, що може призвести до закриття малого та середнього бізнесу, або його релокацію у громади із більш сприятливими умовами. Тож основними пріоритетами соціально-економічного розвитку громади мають бути розвиток підприємництва, підтримка місцевих товаровиробників; залучення інвестицій; соціальний захист, підвищення рівня доходів громадян та зайнятості; впровадження енергоощадних заходів, стимулювання населення до енергозбереження; забезпечення екологічно орієнтованого використання природних ресурсів, посилення відповідальності за

правопорушення, пов'язані із заподіянням шкоди довкіллю [26, с. 8]. Зазначені заходи дозволяють збільшити обсяги фінансових ресурсів громади не за рахунок збільшення податкового тиску, а за рахунок зростання вартості виробленого в громаді продукту та зниження непродуктивних видатків.

В Україні законодавство визначає, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Крім того, законодавчо визначено можливість сільської (селищної, міської, районної в місті) рад наділяти частиною своїх повноважень органи самоорганізації населення, передавати їм відповідні кошти, а також матеріально-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення цих повноважень, здійснювати контроль за їх виконанням [17]. Це розширює можливості жителів громад приймати участь у соціально-економічному розвитку громади та отримувати для виконання покладених відповідною радою завдань фінансові ресурси.

Пошук фінансових ресурсів для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальної громади є чи не найскладнішим завданням, адже дефіцит фінансових ресурсів призводить до погіршення якості життя громади, неналежної якості державних послуг, або взагалі – до неможливості їх одержання.

В Україні фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад може здійснюється за рахунок:

- коштів Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку;
- міжбюджетних трансфертів;
- коштів бюджетів місцевого самоврядування та коштів місцевих бюджетів;
- коштів, що надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги і грантів ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ;
- коштів міжнародних організацій;
- коштів з інших джерел, не заборонених законодавством, у тому числі кошти приватних інвесторів у рамках реалізації інвестиційних проектів із застосуванням механізму державно-приватного партнерства [2, 6, 14, 17, 23].

Фінансова децентралізація, формування нового адміністративно-територіального устрою та передача значних повноважень територіальним громадам підвищила спроможність місцевого самоврядування. Протягом 2020 і 2021 років значно збільшився обсяг фінансування заходів щодо регіонального та місцевого розвитку, що сприяло підвищенню якості та доступності публічних послуг, зростанню доходів та підвищенню рівня зайнятості населення. Внутрішні реформи забезпечували в цілому позитивну динаміку України в основних міжнародних рейтингах, що стосуються розвитку людського капіталу, конкурентоспроможності та відкритості для бізнесу [14].

Слід констатувати, що запроваджені змінами 2014 року (в межах реформи бюджетної (фіскальної) децентралізації) новели регулювання міжбюджетних трансфертів переважно врахували слушні пропозиції, які стосувалися відмови від абсолютного й загального вирівнювання за ознакою забезпечення кінцевого результату фінансової діяльності на користь створення умов для пошуку альтернативних джерел доходів і вирівнювання за ознакою податкоспроможності території; підвищення зацікавленості місцевих бюджетів у збільшенні дохідної бази; зменшення ваги нецільових трансфертів на користь закріплення фінансової допомоги для реалізації делегованих державою повноважень щодо надання соціальних послуг громадянам; закладення об'єктивних транспарентних показників у формули розподілу міжбюджетних трансфертів [3].

Попри всі переваги реформи бюджетної децентралізації ряд науковців у своїх дослідженнях приходять до висновків, що не всі утворені територіальні громади мають однаково високі показники розвитку та фінансового забезпечення [7, 24]. Причинами такого явища є як вихідні параметри при створенні об'єднаних територіальних громад, за яких міські громади мають і кращу інфраструктуру, і більшу кількість населення та підприємств, а також вищий рівень оплати праці у порівнянні із сільськими громадами. Крім того, погоджуємось з думкою Д. В. Тітова, що, на сьогодні, сільська територіальна громада до кінця незалежною, фінансово-спроможною поки що бути не може на локальному рівні, оскільки цей процес не є таким швидким, як реформа, а перш за все, потребує зміни мислення сільських мешканців щодо нових підходів до розвитку територій на основі самостійної ініціативи та відповідальності за результати діяльності [23, с.46]. До схожих висновків дійшли у своїй праці І. Сторонянська та А. Пелехатий, які зазначають, що територіальні громади мають лише законодавчо обумовлену сукупність прав і обов'язків, проте фактично не реалізують свої права та не беруть участі в розвитку населеного пункту. Основною причиною цього є те, що місцеві жителі сьогодні не усвідомлюють себе первинними носіями цих прав і свобод, спроможними впливати на політико-економічну ситуацію на території їх проживання. [19, с. 20].

Крім зазначених причин, що гальмують соціально-економічний розвиток територіальних громад додалися ще й збитки та втрати, пов'язані з війною.

На основі аналізу, досліджень та оцінки ситуації соціально-економічного розвитку країни було визначено такі актуальні виклики розвитку країни, що потребують постійної координації регіональної політики з політикою відновлення та галузевими політиками з фокусом на територію:

- збройна агресія РФ, тимчасова окупація частини території України та втрата інституційної спроможності влади на місцевому рівні;
- збільшення кількості територій, які потребують державної підтримки;
- знищення і значні пошкодження інфраструктури та її невідповідність актуальним потребам людини, економіки та вимогам безпеки;
- різкі просторові та структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів;

- втрата людського капіталу та прискорення депопуляції;
- зміна клімату та погіршення екологічної ситуації внаслідок бойових дій на території України;
- неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС.

Протягом 2022 року відбулося суттєве зниження фінансової спроможності значної кількості територіальних громад. Незважаючи на номінальне зростання власних доходів територіальних громад (у середньому на 9,5 %), фактично рівень їх фінансової спроможності значно знизився – з урахуванням рівня інфляції власні доходи територіальних громад у 2022 році зменшилися на 17 % порівняно з 2021 роком. Значні зміни відбулися у структурі доходів місцевих бюджетів, також скоротилися надходження значущих податків – податку на доходи фізичних осіб (без урахування сплаченого з доходів військовослужбовців), акцизного податку з пального, плати за землю, єдиного податку [14].

Зважаючи на окреслені проблеми у фінансуванні територіальних громад та неможливість усунення їх впливу до завершення бойових дій, варто окреслити основні напрями удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку громад, зокрема в частині його організаційно-управлінської складової та пошуку додаткових (нетрадиційних) методів та інструментів залучення коштів.

По-перше, потребує вирішення налагодження механізмів емісії облігацій місцевих позик. Згідно з методикою, за якою обраховується державний борг в Україні, борги місцевих органів влади не включаються до загальної суми останнього, тоді як відповідно до методики МВФ борг місцевих органів влади є складовою державного боргу країни. Такі розбіжності у законодавстві призвели до того, що Міністерство фінансів України відхиляло заяви на дозвіл емісії муніципальних облігацій від місцевих рад через Меморандум про економічну та фінансову політику, укладений між Україною та МВФ, який передбачав поступове зниження рівня державного боргу. Така ситуація на ринку облігацій місцевих позик пояснюється недостатніми можливостями органів місцевого самоврядування розраховатися за попередньо випущеними облігаціями [4].

По-друге, жорстока та несправедлива агресія по відношенню до України викликала співчуття та бажання долучитись до допомоги Україні ціла низка іноземних держав. Отримання фінансової допомоги для ліквідації наслідків бойових дій, відновлення інфраструктури та фінансування соціального захисту здійснюється на міждержавному рівні. Однак і органи місцевого самоврядування європейських країн готові приймати участь у відбудові соціальної інфраструктури в територіальних громадах. Для цього необхідно встановлювати відповідні взаємозв'язки, і якщо мери великих міст змогли налагодити таку співпрацю, то керівники сільських громад рідше використовують такі можливості. Вирішення цього питання можливе шляхом проведення просвітницьких заходів, навчальних тренінгів для керівників територіальних громад щодо можливостей та способів залучення міжнародної допомоги для вирішення завдань соціально-економічного розвитку громади.

Важливим є також формування спроможних структур та механізмів управління коштами ЄС на регіональному та місцевому рівні. Це стосується визначення територіальної моделі управління коштами ЄС, зміцнення інституцій на регіональному рівні, яке включає розбудову спроможності до програмування, розвиток навичок у сфері організації конкурсних відборів проектів, системи їх оцінки, моніторингу та впровадження результатів реалізації проектів [14].

Специфічними методами залучення додаткового фінансування для розвитку територіальних громад є краудфандинг та ендавмент. Обидва інструменти передбачають залучення коштів приватних осіб на благодійних засадах. При цьому, краудфандинг передбачає добровільне об'єднання приватних осіб для забезпечення колективного фінансування певного проекту, кошти на які, як правило, збираються на спеціальних інтернет-платформах. Під ендавментом розуміють певну суму коштів чи ліквідних активів, що вноситься благодійником на рахунок у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому отримувач благодійної допомоги (потенційно територіальна громада) отримує право на використання пасивних доходів, які виникають внаслідок користування такими коштами (активами). При цьому отримувач благодійної допомоги не має права на використання основної суми ендавменту. У випадку, якщо протягом встановленого строку цільова благодійна допомога у вигляді пасивних доходів не була використана її отримувачем за призначенням, то вона підлягає поверненню благодійнику. Ендавмент не передбачає благодійну передачу коштів, однак дає можливість передавати благодійником доходи від активів, які зберігаються на рахунках у фінансових установах.

Професор І. Лютий з колективом дослідників розглядають у якості додаткового фінансового забезпечення для розвитку територіальних громад емісію зелених облігацій. Відповідно до проведеного СВОТ-аналізу можливості використання зелених облігацій для фінансування відновлення ОТГ в Україні, науковці приходять до висновку, що такі облігації наразі є більш ефективним інструментом, оскільки дозволяють залучити ширше коло інвесторів, які зацікавлені не лише в доходності фінансового інструменту, але й готові інвестувати в менш прибуткові облігації, які спрямовані на фінансування зелених проектів [8].

Удосконалення організаційно-управлінської складової механізму фінансового забезпечення розвитку громад не передбачає прямого фінансування органів місцевого самоврядування, а направлене на покращення умов для ведення бізнесу, здійснення інвестицій, проживання на території громади, що, в свою чергу, призведе до наповнення бюджету місцевого самоврядування за рахунок зростання сум податків та неподаткових надходжень в результаті зростання кількості населення чи обсягів виробництва ВВП в громаді.

Перший напрям, пов'язаний з розвитком людського капіталу. Зокрема, існують дослідження [21, с. 44], в яких розглядаються проблеми з якістю кадрів, зокрема увага акцентується на тому, що кадровий ризик «полягає в тому, що для забезпечення якісного й ефективного виконання публічно-владних повноважень

потрібні високопрофесійні кадри, яких хронічно не вистачає. Відповідно, такі складні й важливі для бюджетної децентралізації управлінські функції, як формування фінансового потенціалу територій і розробка ефективних стратегічних планів економічного розвитку, неможливо реалізувати за умови низької кваліфікації управлінського апарату органів місцевого самоврядування». Крім того емпіричні дослідження закордонних авторів встановлюють зв'язок між рівнем освіти сільських голів та доходами фермерів, а також механізм, що становить основу цього зв'язку. Використано емпіричний аналіз даних великомасштабного обстеження домогосподарств за результатами ДКСП 2014 р. Результати вказують на те, що на дохід домогосподарств фермерів суттєво позитивно впливає рівень освіти сільських голів. Високоосвічені сільські посадовці зробили значний і сприятливий внесок у підвищення доходів фермерів та економічний розвиток сільських територій [27].

Тож заходи, які необхідно проводити, щоб мінімізувати кадровий ризик полягають у залученні до керівного апарату органів місцевого самоврядування та органів контролю від громади фахівців з вищою освітою та досвідом управління. Доцільно, на нашу думку, сформувати статус «лідера громади», щоб люди на керівних посадах розуміли свої можливості та відповідальність за розвиток громади. Крім того, досягти вищих показників ефективності управління можна шляхом впровадження премій (доплат) керівникам місцевого самоврядування за результатами досягнення цільових показників розвитку громади відповідно до прогнозу місцевого бюджету.

Позитивний вплив на залучення жителів громади до процесів управління може мати налагодження діалогу (зв'язку) з керівниками, зокрема проведення опитувань (у тому числі в соц.мережах) щодо пріоритетності вирішення тих чи інших завдань.

Суттєвим викликом для розвитку громад є скорочення чисельності населення. Не всі громади мають можливості подолати цей виклик, адже розташування громади недалеко від лінії фронту призводить до міграції населення у більш безпечні місця. Однак інші громади, мають можливість збільшити чисельність населення за рахунок залучення внутрішньо переміщених осіб. Варто підкреслити, що привабливість громади для поселення визначається високим рівнем розвитку інфраструктури. Розвиток соціальної інфраструктури (заклади охорони здоров'я, школи, садочки тощо) можна забезпечити шляхом розвитку державно-приватного партнерства. Однак наявності лише приміщень закладу освіти чи охорони здоров'я недостатньо, адже населення хоче отримати якісні послуги, які можуть забезпечити лише висококваліфіковані фахівці. Таких фахівців можна залучити шляхом надання певних переваг: зокрема, житла при поселенні в громаді, пільгових кредитів. Позитивним стимулом залучення в громаду висококваліфікованих фахівців можна також шляхом встановлення доплат до заробітної плати з бюджету громади.

Ще одним напрямом потенційного зростання доходів територіальної громади є підтримка розвитку підприємництва шляхом проведення заходів для підприємців щодо можливостей залучення грантів на відкриття (розширення)

бізнесу, пільгових кредитів; використання податкових стимулів; організація ярмарків, виставок для просування товарів місцевих виробників; навчання реалізації товарів через інтернет, у тому числі з використанням міжнародних торговельних інтернет-майданчиків.

Проведене дослідження дало можливість виявити проблемні питання механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, зокрема, неоднорідність розвитку територій, у тому числі через недоліки в управлінні громадами, скорочення чисельності населення та підприємств через низький розвиток інфраструктури чи воєнні ризики, недосконалість правової бази, зокрема в частині регулювання емісії муніципальних облігацій, – всі ці фактори прямо чи опосередковано впливають на скорочення доходної бази місцевих бюджетів. Запропоновано шляхи удосконалення механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку громад, зокрема в частині його організаційно-управлінської складової та пошуку додаткових (нетрадиційних) методів та інструментів залучення коштів. Подальші дослідження варто спрямувати на детальне вивчення визначених додаткових (нетрадиційних) методів та інструментів залучення коштів розробку заходів щодо їх використання для фінансування розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Блажівська М. А. Принципи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. *Демократичне врядування*. 2019. Вип. 2 (24). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26423/198734-articletext-443941-1-10-20200319.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Громада як юридична особа публічного права: Україна в контексті європейського і світового досвіду : монографія / О. М. Бориславська, А. П. Заєць, О. В. Ільницький та ін. ; за заг. ред. А. П. Зайця. Київ : ЦППР : Франко Пак, 2024. 494 с.
4. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів? : аналіт. доповідь. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/decentralizaciya-vladi-yak-zberegiti-uspishnist-v-umovakh-novikh> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-п#n58> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 20.10.2025).
7. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 2. № 43. С. 118–125. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3558>.
8. Оцінка різних механізмів фінансування територіальних громад / І. Лютий, Т. Затонацька, В. Коваленко, С. Рибак. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 5. № 58. С. 122–135. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.58.2024.4556>.

9. Москаль О. І. Фінансове забезпечення розвитку агропромислового виробництва регіону (на матеріалах Чернівецької області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київ, 2001. 16 с.
10. Олійник Д. С. Фінансове забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київ, 2003. 17 с.
11. Панчишин Р. Основні переваги об'єднаної територіальної громади як форми організації місцевого самоврядування в Україні. *Національний юридичний журнал: теорія та практика*. 2018. № 3-1 (31). С. 25–28. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/3/part_1/6.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
12. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін ; Асоціація міст України. Київ : ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.
13. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 р. № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-р> (дата звернення: 20.10.2025).
16. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 р. № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#top> (дата звернення: 20.10.2025).
17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.10.2025).
18. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 18.10.2025).
19. Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад : монографія. Львів : ДУ «ІРД імені М. І. Долішнього НАН України», 2014. 190 с.
20. Сухарська Л. В. Елементи системи фінансового забезпечення розвитку територіальної громади. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 1. С. 119–125.
21. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2020. 531 с.
22. Тичковська Л. Механізм фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Схід*. 2010. № 6 (106). С. 72–75.
23. Тітов Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця, 2022. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV_Dusertacia.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

24. Трусова Н. В., Колокольчикова І. В., Полегенька М. А. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад: внутрішня інтеграція та фінансова спроможність. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10021> (дата звернення: 15.10.2025).

25. Фінанси: вишкіл студії : навч. посіб. / за ред. С. І. Юрія. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 357 с.

26. Хвесик М. А., Ільїна М. В. Параметризація оцінювання перспектив розвитку сільських територій різних типів. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 6–14.

27. Чі Ц., Бродовська О. Вплив рівня освіти сільського голови на доходи фермерів – емпіричне дослідження на основі даних ДКСП. *Журнал європейської економіки*. 2023. Вип. 22. № 3. С. 421–436. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1675> (дата звернення: 15.10.2025).

1.4.

Трансформація антикризової фінансової стратегії управління банком у повоєнному відновленні України

Азаренкова Г. М.,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
фінансових технологій та банківського бізнесу,
ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський
національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0003-0101-2989>

Утенкова К. О.,

д-р екон. наук, професор, професор кафедри
фінансових технологій та банківського бізнесу,
ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський
національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0001-9097-5431>

Утенкова А. А.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський
національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Економіка кожної держави періодично проходить певні цикли свого розвитку, тому амплітудно виникають кризи, які викликані певними чинниками. Після пережитої коронакризи, на сьогодні Україна переживає нові потрясіння, викликані військовим станом. Банківський сектор дуже чутливий до змін, які відбуваються в економічному та політичному просторі, що має відчутні наслідки для банків. Тому, на сьогодні є важливим формування у банках ефективної системи антикризового управління з метою своєчасного реагування на новітні загрози надзвичайного характеру та вживати антикризові заходи для запобігання виникнення системного ризику та кризових явищ [1].

Категорія «антикризове управління» привертає усебічну увагу і вітчизняних, і зарубіжних науковців. Водночас, необхідно зазначити, що термін «антикризове управління» має порівняно нетривалу історію, а саме історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії, оскільки допомагає повніше розкрити її сутність.

На рис. 1 подано інформацію щодо динаміки інтенсивності публікацій досліджень, присвячених вивченню антикризового управління («crisis management») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р. Як свідчать дані рис. 1, інтенсивне зростання в суспільстві наукового інтересу до антикризового управління почало із 60-х років минулого століття і триває дотепер, набираючи обертів з часом.

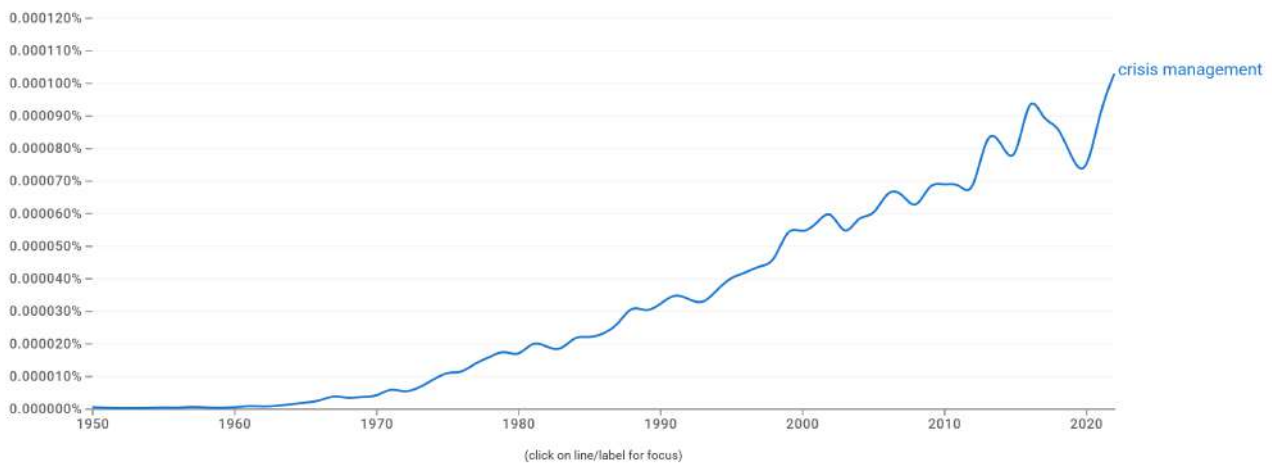


Рис. 1. Динаміка інтенсивності публікацій досліджень з питань антикризового управління («crisis management») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.

Джерело: [64].

На рис. 2 подано інформацію щодо динаміки інтенсивності публікацій досліджень з питань формування фінансової стратегії («financial strategy») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.

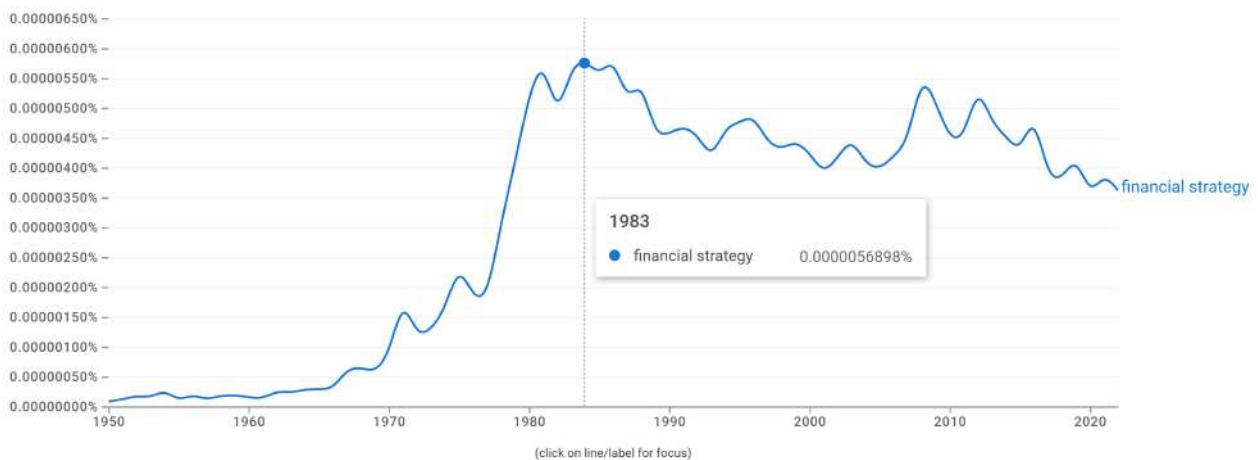


Рис. 2. Динаміка інтенсивності публікацій досліджень з питань формування фінансової стратегії («financial strategy») у наукових англомовних джерелах світу з 1950 р.

Джерело: [64].

За даними рис. 2, інтенсивне зростання в суспільстві наукового інтересу до формування фінансової стратегії («financial strategy») також почало із 60-х років минулого століття, а пік активності припав на 1983 р.

Підходи до визначення сутності терміну «антикризове управління», що подані окремими науковцям подано у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення сутності терміну «антикризове управління»

Автор	Сутність терміну «антикризове управління»
С. Бас	комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою банку та уповноваженими органами регулювання і нагляду за банківською діяльністю у час кризи і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами
О. Барановський	антикризовий банківський менеджмент є системою управління, що має всебічний характер, наведеною на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (санация, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
С. Дзьобек, С. Пазарбазіоглу	системне, організоване на постійній основі управління діяльністю банків як на мікрорівні, так і на макрорівні з приводу діагностування, попередження і подолання кризових явищ
Б. Пшик	набір відповідних методів, прийомів та управлінських дій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ і ситуацій для того, щоб у подальшому забезпечити стабільну беззбиткову діяльність банків
О. Копилук та ін.	це спеціальний вид управління, який трактується у вузькому (нейтралізація кризових явищ) і широкому розумінні з необхідністю застосування специфічних видів та методів управління та здійснюється з метою діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на різних рівнях функціонування банківської системи
В. Коваленко, М. Ситник	один із інструментів стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи; система управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях фінансового управління банків. Таке управління повинне охоплювати всі стадії розвитку кризи, зокрема її профілактику та попередження
Л. Маринчак, Л. Савчин	комплекс превентивних та реактивних заходів, які застосовуються: по-перше – для запобігання кризовим станам, а по-друге – для подолання кризи, яка вже наступила
М. Зверяков, А. Зверяков	управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків

Джерело: складено автором за матеріалами [2–9].

На підставі опрацювання таких підходів до визначення даної економічної категорії сформовано власне бачення. Отже, антикризове управління банками – це цілісна система управлінських дій, заходів і процедур, спрямованих на своєчасну діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ, які можуть загрожувати стабільності банку чи банківської системи загалом.

Це управління охоплює всі стадії кризи – від профілактики до ліквідації її наслідків. Антикризове управління реалізується таких рівнях:

- мікрорівень – у межах конкретного банку;
- макрорівень – через участь органів нагляду й регулювання.

Антикризове управління може включати:

- організаційні, фінансові та стратегічні заходи;
- застосування спеціальних процедур (реструктуризація, санація, банкрутство, ліквідація);
- використання внутрішнього потенціалу банку та ресурсів банківської системи;
- інструменти фінансової стійкості та ризик-менеджменту.

Основна мета антикризового управління банками – це мінімізація втрат, збереження беззбиткової діяльності та відновлення стабільності банку у кризовий або посткризовий період.

Для досягнення зазначених цілей необхідно застосовувати комплекс різнопланових заходів та інструментів, вибір яких залежить від конкретних умов і глибини кризових явищ у банку.

Інструменти антикризового управління банками – це сукупність спеціально підібраних методів, механізмів і засобів впливу, які використовуються банком та регуляторами для виявлення, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ, з метою забезпечення фінансової стійкості, беззбиткової діяльності та відновлення стабільності банківської установи. Поширеною є класифікація інструментів за групами: аналітичні, фінансові, організаційно-управлінські, правові.

1. Аналітичні інструменти призначені для раннього виявлення ознак кризових явищ та оцінки рівня фінансової стійкості банку. Вони допомагають своєчасно діагностувати проблеми та визначити їх причини, що дозволяє перейти до превентивних заходів. До цієї групи належать такі інструменти: фінансовий аналіз (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності), стрес-тестування, моніторинг ризиків, прогнозування грошових потоків, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT).

2. Фінансові інструменти спрямовані на стабілізацію фінансового стану банку та забезпечення його платоспроможності. Дають змогу оперативно вирішити проблеми з фінансовими потоками та зменшити загрозу неплатоспроможності. До цієї групи належать такі інструменти: докапіталізація, реструктуризація боргу, оптимізація активів і пасивів, сек'юритизація, залучення резервних фондів, управління ліквідністю.

3. Організаційно-управлінські інструменти охоплюють управлінські рішення та зміни в організаційній структурі, спрямовані на підвищення ефективності роботи банку в умовах кризи. Вони підвищують адаптивність банку, зменшують внутрішні ризики та підвищують якість управління. До цієї групи належать такі

інструменти: зміна менеджменту, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, удосконалення внутрішнього контролю, впровадження нових продуктів чи каналів обслуговування.

4. Правові інструменти передбачають використання норм законодавства та регуляторних процедур для подолання або мінімізації наслідків кризи. Вони дозволяють діяти в межах правового поля та використовувати механізми, передбачені для захисту інтересів кредиторів, вкладників та самого банку. До цієї групи належать такі інструменти: санація, тимчасова адміністрація, банкрутство, ліквідація, угоди з кредиторами, реструктуризація відповідно до законодавства, правовий супровід залучення інвесторів.

Види та інструменти антикризового менеджменту банків представлено на рис. 3. Д.В. Мартинов, зокрема, зазначає, що «...антикризові заходи доцільно обирати залежно життєвої стадії функціонування банку. При цьому банки застосовують аналітичні — для попередження кризової ситуації, фінансові — для вирішення першочергових поточних проблем, організаційно-управлінські — подолання глибокої кризи та її наслідків» [10].



Рис. 3. Види та інструменти антикризового менеджменту в банках
Джерело: [10].

Необхідно звернути увагу на існування традиційних та інноваційних підходів до антикризового управління банком. Характеристика таких підходів за критеріями мета, методи, інструменти, комунікація, горизонт планування подана у табл. 2.

Порівняльна характеристика підходів антикризового управління банком

Критерій	Традиційні підходи	Інноваційні підходи
Мета	Збереження стабільності та капіталу	Гнучка адаптація та попередження криз
Методи	Скорочення витрат, реструктуризація активів, підвищення ліквідності	Big Data, AI-аналітика, FinTech-партнерства
Інструменти	Класичні банківські продукти, внутрішні резерви, міжбанківське кредитування	Цифрові платформи, автоматизовані CRM, інноваційні фінансові інструменти
Комунікація з клієнтами	Прес-релізи, офіційні заяви, традиційні канали	Мобільні додатки, чат-боти, інтерактивні сервіси
Горизонт планування	Коротко- та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий, сценарне планування

Джерело: складено автором.

На особливу увагу в цьому контексті заслуговують дослідження колективу авторів Неізнестна О.В., Коверза В.С., Іванова Н.С. та Шендригоренко М.Т. [11], які провели аналіз та порівняли традиційні й інноваційні підходи антикризового управління банком. Результати такого аналізу подано у табл. 3.

На нашу думку, ефективне антикризове управління має базуватися на комплексному використанні як традиційних, так і інноваційних інструментів, що дозволяє своєчасно виявляти загрози, зменшувати збитки та відновлювати фінансову стабільність банку.

Антикризове управління є одним із ключових напрямів забезпечення фінансової стабільності банківської системи України, особливо в умовах постпандемічних викликів та воєнного стану. Висока чутливість банківського сектору до змін у зовнішньому середовищі зумовлює необхідність впровадження комплексних і гнучких механізмів реагування на кризові явища.

Аналіз динаміки наукових публікацій свідчить про стале зростання інтересу до проблематики «crisis management» та «financial strategy» з 60-х років ХХ ст., що підтверджує актуальність і розвиток теоретико-методологічної бази. Підходи науковців до визначення сутності антикризового управління відрізняються широтою охоплення – від нейтралізації кризових проявів до системи заходів, що охоплюють усі етапи кризи, включно з використанням її наслідків для стратегічного зростання.

Система антикризового менеджменту банків включає організаційні, фінансові, правові та аналітичні інструменти, що застосовуються як на мікрорівні (в межах конкретного банку), так і на макрорівні (через органи нагляду та регулювання). Традиційні підходи зорієнтовані на стабілізацію та мінімізацію ризиків, тоді як інноваційні передбачають гнучку адаптацію, запобігання кризам та активне використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data та блокчейну.

Таблиця 3

Традиційні та інноваційні підходи антикризового управління банком

Методи, інструменти, технології	стадії антикризового управління		
	попередження криз	ідентифікація та подолання кризи	посткризове відновлення / зростання
традиційні			
Аналітичні інструменти прогнозування та планування (стрес-тестування, плани безперервності діяльності, система ранньої діагностики кризових явищ, організація ризик-менеджменту в банку тощо)	+		
Організаційно-управлінські інструменти (оптимізація витрат, аутсорсинг, бенчмаркінг, централізація окремих управлінських функцій)	+	+	
Способи збалансування активів і пасивів банку (продовження депозитів; реструктуризація заборгованості; обмеження строковості; програми лояльності)		+	
Інструменти роботи з проблемними активами (реструктуризація кредитної заборгованості; стягнення предмету застави у судовому порядку; списання за рахунок резервів; продаж колекторам; передача компанії з управління активами, яка пов'язана з банком)		+	+
Методи докапіталізації (збільшення статутного капіталу; продаж або злиття; залучення субординованого капіталу; конвертація боргових інструментів у капітал)		+	
інноваційні			
Системи фінансової аналітики (цифрові платформи управління даними)	+		+
Системи е-комерції та маркетингу (цифрові платформи та системи взаємодії, CRM-системи тощо)	+		+
Цифрові платформи формування ресурсної бази банку (краудфандінг, краудінвестінг, краудбанкінг)	+		+
Цифрові технології (штучний інтелект, Big Data, мобільні технології, хмарні обчислення, інтернет речей, блокчейн, машинне навчання тощо)	+		+

Джерело: [11, с. 195].

Антикризовий менеджмент у банках України під час війни має виняткове значення для забезпечення фінансової стабільності та довіри до банківської системи.

Проблеми формування системи антикризового менеджменту у банках України в умовах військового стану перебувають у полі зору ряду вітчизняних науковців, серед яких Азаренкова Г. М., Борисова Л. Є., Копилук О. І., Музичка О. М., Іртищева І. тощо [12].

Ключовими викликами для банківської системи на сьогодні є:

- 1) повномасштабне російське вторгнення призвело до введення воєнного стану, що негативно вплинуло на економічну активність та рівень життя населення;
- 2) суттєва втрата клієнтів через воєнні дії та міграцію населення;
- 3) зростання кількості кібератак під час війни;
- 4) інфляція і загальна макроекономічна дестабілізація [10, 13].

У контексті банківської діяльності завдання антикризового менеджменту включають:

1. Створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банківського сектору:
 - забезпечення достатнього рівня капіталу та ліквідності;
 - дотримання вимог регулятора та міжнародних стандартів;
 - прозора комунікація з клієнтами, інвесторами та партнерами для підтримки довіри.
2. Передбачення та прогнозування загроз кризових явищ:
 - постійний моніторинг макроекономічної та політичної ситуації;
 - використання інструментів стрес-тестування та сценарного моделювання;
 - розробка планів реагування на потенційні ризики ще до їх виникнення.
3. Розробка та впровадження ефективних заходів з подолання або мінімізації негативних наслідків кризи:
 - оперативне коригування кредитної, інвестиційної та операційної політики;
 - реструктуризація проблемних активів і зниження рівня неповернень;
 - оптимізація витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів.
4. Формування та реалізація стратегії сталого розвитку банку в умовах нестабільності:
 - диверсифікація джерел доходу та розширення продуктової лінійки;
 - інвестиції у цифровізацію та безпеку банківських сервісів;
 - розвиток партнерських зв'язків із міжнародними фінансовими інститутами.

У таких умовах фінансова стійкість банків досягається за рахунок виваженої стратегії антикризового управління. Антикризовий менеджмент має бути націлений і на виживання та розвиток банківської установи (у тому числі недопущення кризи), і на подолання самої кризи [14].

Антикризова стратегія повинна мати чітко сформовану мету, бути комплексною, тобто охоплювати усі сфери діяльності банку, використовувати усі зовнішні та внутрішні ресурси та фактори діяльності і насамперед розв'язувати гострі проблеми, які існують в банківській установі [15].

Про виключну роль ефективної стратегії в процесі антикризового управління банківською діяльністю можна зробити висновок із рис. 4.

Слід зазначити, що сучасна економічна наука напрацювала ряд підходів, що дозволяють класифікувати антикризові стратегії. Стратегія антикризового розвитку чи управління має включати два типи стратегій:

- стратегію подолання кризи;
- стратегію недопущення кризи.

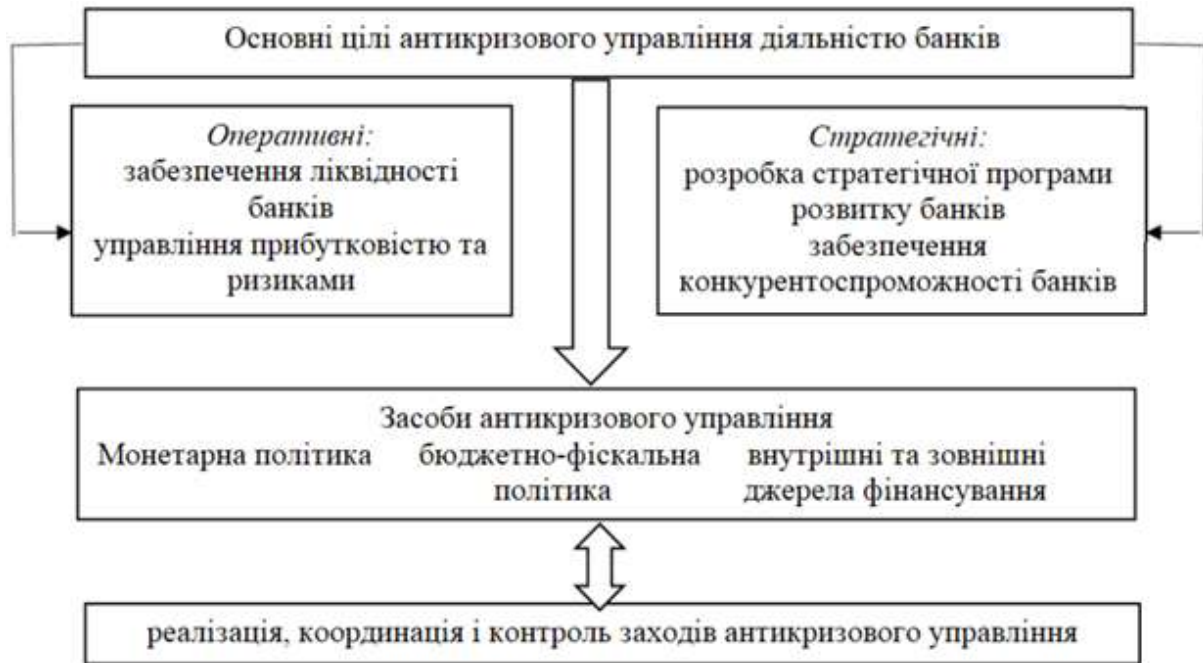


Рис. 4. Процес антикризового управління банківською діяльністю
Джерело: [18].

Отже, стратегічне антикризове управління буде симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи та стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи [15].

Стратегічний підхід до управління передбачає формування й реалізацію довгострокових цілей та планів розвитку банківських установ. Теоретичні підходи до визначення терміну «банківська стратегія» подано у табл. 4.

Таблиця 4

Підходи до визначення терміну «банківська стратегія»

Автор	Сутність терміну «банківська стратегія»
С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко	узагальнена модель довгострокових дій організації, що мають бути використані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів [19, с. 40].
І. М. Парасій-Вергуненко	комплексний план дій, що детермінується набором правил, принципів та основних способів досягнення цілей компанії на основі врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [20, с. 12].
О. І. Копилук, О. М. Музичка, О. І. Лозинська	довгостроковий план дій щодо визначення пріоритетів та цільових орієнтирів, які спрямовані на досягнення місії, цілей, завдань з базуванням на ресурсо орієнтованому підході та забезпеченні конкурентних переваг [17].
Х. І. Сас	комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів і сил навколишнього середовища [16].

Джерело: [16–17, 19–20].

Отже, банківська стратегія – це довгостроковий план розвитку банку, який визначає його місію, цілі, пріоритети та способи їх досягнення, враховуючи зміни ринку, економічні умови та регуляторні вимоги.

У банківському секторі стратегія зазвичай охоплює:

1. Фінансову стратегію – управління капіталом, ліквідністю, ризиками.
2. Продуктову стратегію – розвиток лінійки кредитів, депозитів, інвестиційних та платіжних сервісів.

3. Клієнтську стратегію – залучення та утримання клієнтів, сегментація ринку.

4. Технологічну стратегію – впровадження цифрових сервісів, автоматизація процесів.

5. Антикризову стратегію – план дій у періоди економічної чи політичної нестабільності.

Іртищева І. і Мінакова С. зазначають, що антикризова стратегія буде ефективною, якщо:

- диференційована за видами криз;
- враховано глибину протікання кризи;
- враховано причини розвитку кризи;
- враховано стадію життєвого розвитку кризи [16].

Головним завданням реалізації антикризової стратегії є забезпечення сталого функціонування банку та економіки загалом. Правильно підібрані заходи допомагають уникнути багатьох проблем, таких як запобігання знеціненню національної валюти, уникнення значних коливань обмінного курсу, запобігання відтоку капіталу, а також загальному банкрутству та ліквідації банку. Антикризові стратегії банку зосереджені на запобіганні та пом'якшенні негативних наслідків впливу подій та мають на меті відновлення докризового стану банків у разі виникнення загроз їхній неплатоспроможності та життєздатності. Таке управління банком має базуватися на концепції, яка підкреслює важливість встановлення правильних пріоритетів, що допоможе не лише запобігти, а й нейтралізувати кризи [21–26].

Наведемо види антикризових стратегій у розрізі найбільш вагомих, з нашої точки зору, критеріїв систематизації:

1) залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози: стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища; стратегія раптового реагування; компенсаційна стратегія;

2) за характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень: стратегія випередження; стратегія підйому; стратегія розгортання; стратегія збігу; стратегія наслідування;

3) залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи: стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія виживання; стратегія реорганізації; стратегія ліквідації;

4) за функціональною спрямованістю антикризових заходів: стратегія управління активами і пасивами; стратегія управління капіталом; стратегія управління кредитною діяльністю; стратегія управління інвестиціями; стратегія управління залученими коштами [12, 17].

Систематизація стратегій, на думку науковців Копилук О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. [17] повинна базуватися на ключових характеристиках, розмежуванні їх

видів, умов та сфери застосування. Стратегія банку, зазначають автори, повинна відповідати таким параметрам:

1. Формуватися за функціональною спрямованістю і відображати цілі, місію та завдання розвитку банківського бізнесу на основі ресурсорієнтованого підходу в довгостроковій перспективі.

2. Базуватись на сценарному й альтернативному підходах з визначенням чітких часових параметрів у перспективі.

3. Враховувати внутрішні й зовнішні зміни, їх динамічність, забезпечувати зростання вартості банківського бізнесу, його стабільність і конкурентоспроможність.

4. Відповідати принципам взаємоузгодженості цілей, послідовного розвитку, комплексності, емерджентності, транспарентності, спрямованості на вихід з кризи, ефективності [17].

З позицій стратегічного підходу управління діяльністю банків можна систематизувати в розрізі чотирьох альтернативних варіантів [17].



Рис. 5. Варіанти управління діяльністю банків
з позиції стратегічного підходу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [17, 27–35].

Балансування інструментів антикризового фінансового менеджменту з урахуванням перспективи довгострокової ефективності функціонування банківської системи створює умови для формування альтернативних антикризових стратегій управління діяльністю банків. Такий підхід дає можливість не лише реагувати на вже наявні виклики та загрози, але й закладати фундамент для майбутньої стабільності й розвитку.

Сутність цього процесу полягає у пошуку оптимального співвідношення між короткостроковими заходами, спрямованими на локалізацію негативних наслідків кризи (наприклад, підвищення ліквідності, реструктуризація зобов'язань, зменшення витрат), та стратегічними діями, які формують основу для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку банку у майбутньому.

Таким чином, збалансоване використання інструментарію антикризового менеджменту дозволяє не тільки забезпечити збереження фінансової стійкості в умовах невизначеності, але й сформуванню одну з ключових альтернативних стратегій управління, яка орієнтована на довгострокову результативність, підвищення довіри клієнтів і партнерів, інтеграцію у глобальні фінансові процеси та стійкий розвиток банківської системи загалом.

Головною метою трансформації фінансової системи України є забезпечення економічної безпеки та захист національних інтересів, адже саме вони відображають стратегічні пріоритети держави, спрямовані на збереження суверенітету, стійкий економічний розвиток, зміцнення безпеки та підвищення добробуту громадян. У цьому контексті особлива роль належить банківському сектору, який є ключовим елементом фінансової системи та безпосередньо впливає на стабільність економіки [36–39].

Трансформація банківської системи потребує комплексного підходу, що включає:

- модернізацію організаційних структур та бізнес-моделей банків з урахуванням сучасних викликів;
- упровадження цифрових технологій і фінтех-рішень для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, швидкості проведення операцій та прозорості фінансових процесів;
- посилення регуляторних механізмів і вдосконалення системи банківського нагляду з метою протидії фінансовим злочинам і зниження ризиків у період воєнного стану;
- розвиток фінансової грамотності населення та підвищення довіри суспільства до банківської системи як гаранта збереження заощаджень і стабільності розрахунків [36–39].

Основні причини необхідності трансформації фінансової системи країни під час війни, що узагальнені П. Пузирьовою, подано в табл. 5.

Трансформація фінансової системи в умовах воєнного стану дозволить адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики, забезпечити економічну безпеку та зберегти національні інтереси держави в умовах глобальної цифровізації економіки. Трансформація фінансової системи в умовах воєнного стану має базуватися на ефективному управлінні бюджетом, контролі за грошовими потоками, підтримці банківського сектора та активному залученні міжнародної допомоги, що знайшли своє відображення в концептуальному підході, доречність використання якого зумовлена застосуванням синергії в модернізації фінансової інфраструктури, запровадженні інноваційних технологій і посиленні державного контролю за фінансовими потоками [39].

**Основні причини необхідності трансформації
фінансової системи України під час війни**

Причина	Опис
Фінансування оборонного комплексу та армії	Збільшення витрат на оборону, що вимагає оптимізації бюджету та пошуку нових джерел фінансування. Випуск військових облігацій, залучення зовнішніх кредитів і допомоги, перерозподіл бюджетних коштів
Забезпечення стабільності банківської системи	Запобігання банківським кризам, викликаним зниженням ліквідності та відтоком депозитів. Регулювання валютного ринку та контроль капіталу для запобігання фінансовій паніці
Боротьба з інфляцією та підтримка макроекономічної стабільності	Дефіцит державного бюджету, який покривається за рахунок емісії, що може призвести до інфляційних ризиків. Збалансована монетарна політика для контролю рівня інфляції та підтримки купівельної спроможності громадян
Розвиток фінансових технологій і цифрових рішень	Запровадження цифрової гривні, електронних платежів і спрощених механізмів кредитування. Підвищення рівня фінансової доступності в умовах порушеної інфраструктури
Контроль за відтоком капіталу та боротьба з фінансовими злочинами	Обмеження виведення коштів за кордон, боротьба з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму. Посилення санкційного тиску на агресора через блокування активів
Підтримка бізнесу та відновлення економічної активності	Запровадження державних програм кредитування малого та середнього бізнесу. Податкові стимули та спрощення регулювання для підприємств, що працюють в умовах війни
Забезпечення соціальних виплат і підтримки населення	Виплата допомоги внутрішньо переміщеним особам, військовим та їхнім родинам. Оптимізація соціальних програм для захисту найвразливіших верств населення
Інтеграція в міжнародну фінансову систему	Отримання міжнародної фінансової допомоги та кредитів від МВФ, Світового банку, ЄС. Підтримка міжнародних фінансових санкцій проти країни-агресора

Джерело: [39].

Умови воєнного стану вимагають від банків не лише оперативного реагування на кризові явища, а й формування довгострокових стратегій розвитку, які забезпечуватимуть фінансову стійкість та інтеграцію в глобальний фінансовий простір. Застосування цифрових рішень – таких як штучний інтелект, блокчейн, біометричні системи і мобільний банкінг – дозволить не тільки підвищити якість фінансових послуг, а й зміцнити довіру клієнтів та партнерів, сприяти залученню інвестицій і відновленню економіки.

Таким чином, трансформація банківського сектору в умовах цифрової економіки та воєнних викликів стає не просто необхідністю, а стратегічним чинником забезпечення економічної безпеки, підтримки фінансової стабільності й реалізації національних інтересів України. Банки, які зможуть швидко адаптуватися до нових реалій, інтегрувати інноваційні технології та зміцнити систему управління ризиками, виступатимуть локомотивом економічного відновлення та сталого розвитку держави.

Отже, ключовими напрямками трансформації банківської системи на сучасному етапі є наступні (табл. 6).

**Напрями трансформації банківського сектору
України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів**

Напрями трансформації	Опис
1	2
1. Модернізація бізнес-моделей та організаційних структур банків	Сучасні виклики зумовлюють перехід банків від традиційних відділень до гнучких цифрових бізнес-моделей. Значна частина клієнтів відмовляється від фізичного відвідування банків, що стимулює розвиток дистанційного банкінгу та мобільних застосунків. Банки формують фінансово-технологічні екосистеми, які включають широкий спектр послуг – від класичного кредитування й депозитів до страхування, інвестиційних сервісів та електронної комерції. Організаційні структури банків змінюються у напрямі гнучкості та швидкої адаптації до кризових умов, що забезпечує підвищення їхньої стійкості до економічних та політичних потрясінь.
2. Цифровізація банківських процесів	Інтеграція цифрових технологій у банківську сферу є ключовим напрямом трансформації. Штучний інтелект і машинне навчання застосовуються для аналізу клієнтських даних, моделювання ризиків та запобігання шахрайству. Використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість і надійність фінансових транзакцій, зменшуючи ризик маніпуляцій. Водночас активно розвивається мобільний і онлайн-банкінг, що дозволяє клієнтам отримувати послуги у режимі 24/7, навіть в умовах обмежень, спричинених війною. Цифрові рішення забезпечують банкам конкурентні переваги, водночас формуючи нові виклики, пов'язані з кібербезпекою.
3. Посилення системи ризик-менеджменту та фінансової безпеки	В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває розвиток комплексної системи управління ризиками. Банки впроваджують автоматизовані системи фінансового моніторингу, здатні оперативно виявляти підозрілі операції та блокувати нелегальні потоки. Значна увага приділяється кіберзахисту, адже фінансовий сектор є однією з найбільш вразливих мішеней у гібридній війні. Важливим аспектом є формування внутрішніх політик ризик-менеджменту, що враховують особливості функціонування банків у кризових умовах, включаючи ризики ліквідності, кредитні ризики та операційні загрози.
4. Інтеграція з міжнародними фінансовими ринками та стандартами	Банківська система України поступово інтегрується у світовий фінансовий простір. Це вимагає гармонізації національних стандартів внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу та управління ризиками з міжнародними нормами та вимогами ЄС. Впровадження Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (ГСВА) 2024 року є важливим кроком на шляху до підвищення прозорості та ефективності банківської системи. Адаптація українських банків до міжнародних практик підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів і сприяє залученню інвестицій.

1	2
5. Розвиток людського капіталу та фінансової грамотності населення	Цифрова трансформація банків неможлива без підготовки фахівців нової генерації. Банківські працівники повинні оволодівати сучасними компетенціями у сфері цифрових технологій, кібербезпеки та аналітики даних. Паралельно важливим завданням є розвиток фінансової грамотності серед населення. Сучасні програми навчання мають забезпечувати клієнтів знаннями щодо безпечного використання онлайн-банкінгу, захисту персональних даних та ефективного управління фінансами. Це сприятиме підвищенню довіри до банків та розширенню фінансової інклюзії.
6. Підтримка процесів відновлення та розвитку економіки	Банківський сектор виступає ключовим драйвером відновлення економіки України. Банки активно розробляють програми кредитування малого та середнього бізнесу, фінансування інноваційних проєктів та інфраструктурних ініціатив. У післявоєнний період вони стануть інституційною базою для залучення іноземних інвестицій і міжнародної фінансової допомоги. Важливою тенденцією є створення нових фінансових продуктів, спрямованих на підтримку воєнного та післявоєнного відновлення, зокрема пільгових кредитів, цільових інвестиційних програм і механізмів державно-приватного партнерства.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [39–48].

У повоєнний період питання відновлення та трансформації банківської системи стають одними з ключових завдань державної політики, адже саме стабільний і функціональний банківський сектор є основою економічного відродження країни. Руйнування фінансової та матеріальної інфраструктури, накопичення збиткових активів і розпорошеність фінансових ресурсів створюють серйозні ризики для стабільності банків та їхньої спроможності надавати базові фінансові послуги. Порушення процесів грошових транзакцій, скорочення обсягів кредитування підприємств і домогосподарств, а також падіння довіри до банківської системи формують комплекс проблем, які необхідно подолати у найкоротші терміни [50].

Одним із найсерйозніших викликів постає відновлення суспільної довіри до банків (рис. 6). Нестабільність та ризик втрати коштів унаслідок воєнних подій створюють психологічний бар'єр для повернення населення та бізнесу до звичних банківських операцій. Зниження рівня довіри безпосередньо впливає на обсяг депозитної бази та інші форми заощаджень, що обмежує можливості банків акумулювати ресурси для подальшої кредитної діяльності, підтримки інвестиційних процесів і стимулювання економічного зростання.

У таких умовах критично важливим стає швидке й ефективне реагування усіх інституцій публічного управління, відповідальних за формування та реалізацію грошово-кредитної політики, а також за регуляторний нагляд у банківському секторі. Від їхніх дій залежить здатність фінансової системи не лише відновитися, а й стати більш стійкою та готовою до нових викликів [49–52].



Рис. 6. Виклики та завдання банківського сектору у повоєнний період

Джерело: узагальнено автором.

Наукова спільнота дедалі активніше звертається до проблематики післявоєнного відновлення України, включаючи питання відновлення фінансового сектору. Різні економічні аспекти післявоєнної реконструкції аналізуються у працях таких дослідників, як Н. Покровська, В. Небрат, Є. Бублик, І. Хмарська, Є. Філіпчук та Є. Киян, Ю. Орел та Ю. Єжелей, Т. Богдан і Б. Йовановіч, І. Коссе, Р. де Хаас та О. Пивоварський, О. Хмиз і К. Ларіонова [54–63] тощо. Водночас, слід визнати, що фундаментальні наукові розробки щодо специфіки повоєнної модернізації банківського сектору України ще перебувають на початковому етапі і потребують подальших ґрунтовних досліджень.

Дослідження перспектив та можливих проблем повоєнного відновлення банківської системи України потребує врахування низки ключових обставин, які визначатимуть характер і темпи цього процесу.

По-перше, гостро постане потреба у мобілізації значних фінансових ресурсів для відбудови країни. Обсяги необхідних коштів постійно зростають у зв'язку з триваючими бойовими діями, а тому важливим завданням стане їх ефективний розподіл та спрямування на найпріоритетніші проєкти відновлення.

По-друге, статус України як кандидата в ЄС слугуватиме стратегічним орієнтиром розвитку всіх сфер суспільного життя, зокрема фінансової системи й банківського сектору як її невід'ємної складової. Це зумовлюватиме необхідність адаптації банківської діяльності до європейських стандартів і практик, що створить нові можливості, але й висуватиме додаткові вимоги.

По-третє, геополітичне становище України залишатиметься складним через фактор сусідства з росією, що формуватиме підвищений рівень ризику для інвестиційного та фінансового середовища. Це вимагатиме від банківської системи підвищеної гнучкості, стійкості та здатності працювати в умовах невизначеності [50, 53–56].

Загалом, відновлення банківської системи у післявоєнний період потребує комплексного підходу, який враховуватиме економічні й соціальні потреби суспільства та забезпечуватиме стабільність, надійність і інноваційність банківських інститутів. У цьому контексті можна виділити кілька можливих сценаріїв розвитку (рис. 7).



Рис. 7. Сценарії повоєнного відновлення банківської системи України
Джерело: узагальнено автором за матеріалами [50].

Оптимістичний сценарій. Після завершення війни уряд України зосереджує увагу на швидкому та ефективному відновленні банківської системи. За підтримки міжнародних партнерів і залучення зовнішніх інвестицій реалізується масштабний план реформ, спрямований на створення сучасної, прозорої та стійкої банківської інфраструктури. Впровадження інноваційних цифрових технологій і гнучкого регулювання стимулює економічне зростання. Розширення доступу населення та бізнесу до фінансових послуг сприяє підвищенню фінансової інклюзії, що в свою чергу підтримує добробут громадян і розвиток економіки [50].

Песимістичний сценарій. Відновлення банківської системи відбувається в умовах затяжної політичної та економічної нестабільності. Руйнування інфраструктури й значні збитки банків гальмують процес реформ. Нестача довіри до банківської системи з боку населення та бізнесу обмежує залучення депозитів і інвестицій, що ускладнює кредитування та знижує доступність фінансових послуг. Відсутність швидких і ефективних реформ посилює ризики економічного спаду [50].

Реалістичний сценарій. Відновлення банківської системи поєднуватиме як виклики, так і нові можливості. Для модернізації фінансової інфраструктури знадобиться масштабна міжнародна допомога та інвестиції. Реформи впроваджуватимуться поступово, з особливим акцентом на забезпечення стабільності, прозорості та відповідності європейським стандартам. Банки відіграватимуть ключову роль у підтримці реального сектору економіки, забезпечуючи кредитування бізнесу та домогосподарств. Водночас важливе значення матиме підвищення фінансової грамотності населення та інтеграція сучасних технологій у банківські процеси [50].

Механізми трансформації фінансової стратегії банку в посткризовий період ґрунтуються на адаптації до нових ризиків, регуляторних вимогах, цифровій трансформації та викликах відновлення економіки. Зокрема, українські банки впроваджують такі ключові механізми.

1. Актуалізація антикризових заходів та планів відновлення, зокрема банки розробляють і впроваджують оновлені плани дій на випадок криз, які містять оцінку впливу зовнішніх шоків, набір індикаторів своєчасного реагування та сценарні дії для стабілізації діяльності. Акцент робиться на прозорості стану банку, достатності капіталу й управлінні ризиками.

2. Перехід до ризик-орієнтованого управління, зокрема розширення функцій ризик-менеджменту, впровадження систем раннього попередження про негативні тенденції та автоматизація процесів прийняття рішень.

3. Цифровізація та інновації передбачають масштабне впровадження цифрових фінансових сервісів, автоматизація операцій, розвиток відкритого банкінгу, підвищення кібербезпеки та використання штучного інтелекту для персоналізованих послуг.

4. Інтеграція до європейського фінансового простору, насамперед – це гармонізація нормативної бази з вимогами ЄС, збільшення прозорості, відкритості та доступності фінпослуг, консолідація інфраструктури ринків капіталу, стимулювання залучення іноземних інвесторів.

5. Фокус на фінансову стійкість і відновлення країни, а саме підтримка економічного зростання через кредитування бізнесу, розвиток сталого фінансування, активна участь у програмах державної підтримки, підвищення рівня капіталізації банків та їх здатності самостійно відновлювати капітал після криз.

6. Підвищення інституційної спроможності, зокрема вивчення ефективності корпоративного управління, вдосконалення підзвітності, підготовка планів безперервності бізнесу, розвиток кадрового потенціалу для роботи в умовах нових викликів.

Кожен з цих механізмів реалізують через комплекс оновлених стратегій та відповідних нормативних заходів, затверджених регуляторами фінансового ринку у 2025 році. Це забезпечує гнучкість, стійкість та довгострокову ефективність фінансової стратегії банківської установи.

Таким чином, вибір траєкторії розвитку банківської системи у післявоєнний період залежатиме від ефективності державної політики, обсягів і спрямованості міжнародної допомоги, а також здатності банків адаптуватися до нових умов і викликів.

Список використаних джерел

1. Коваленко В. В., Мартинов Д. В. Система антикризового управління та її місце у забезпеченні фінансової стабільності банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12. С. 123–133. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/123-133.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

2. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 5. С. 25–27.

3. Барановський О. І. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 4. С. 8–19.

4. Dziobek C., Pazarbasioglu C. Lessons from Systemic Bank Restructuring. *IMF Working Paper*. 1998. No. 14. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues14/index.htm> (дата звернення: 01.10.2025).

5. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2. С. 50–54.
6. Механізм антикризового управління в банках України : монографія / О. І. Копилюк, П. Ю. Буряк, Я. В. Жовтанецька, О. М. Музичка. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
7. Коваленко В. В., Ситник М. А. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 681–688. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kovalenko-V.-V.-3.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1 (27). С. 101–110. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-101-110](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110).
9. Zveryakov M. I., Zveryakov A. M. Antykryzove upravlinnia finansovoiu stiikestiu banku v umovakh ekonomichnykh dysbalansiv : monohrafiia. Odesa : ONEU, 2015.
10. Мартинов Д. В. Антикризоровий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02>.
11. Інноваційні банківські технології інвестування як інструмент антикризового менеджменту в умовах емерджентної економіки / О. В. Неізнестна, В. С. Коверза, Н. С. Іванова, М. Т. Шендригоренко. *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (74). С. 108–116. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2021-74-1-108-116>.
12. Утенкова А. А., Азаренкова Г. М. Антикризоровий менеджмент у банках України в умовах війни. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : зб. тез доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (м. Харків, 4 квіт. 2025 р.)*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 137–140.
13. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4795/4735> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 3 (10). С. 18–24. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02>.
15. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
16. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2014. № 11. С. 38–40.
17. Копилюк О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2019_10_33.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
18. Коваленко В. В. Стратегія антикризового управління грошовими потоками процентного бізнесу банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1–2. С. 57–69. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/57-69.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

19. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2010. 752 с.
20. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
21. Манжос С. Б. Особливості формування ефективної антикризової стратегії банку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 263–269.
22. Azarenkova G., Horbunova Y., Bocharnikova Y. Theoretical foundations of the essence of bank anti-crisis strategies. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. № 2 (17). С. 9–15. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-01>.
23. Чередніченко С. В., Берзон Н. І. Антикризові фінансові механізми підтримки стійкості національної економіки в умовах воєнного часу. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-15>.
24. Петренко Ю. О. Система антикризових фінансових заходів в умовах пандемії COVID-19. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2021. С. 1–86.
25. Пшик Б. І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 3–6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961> (дата звернення: 01.10.2025).
26. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 465–470. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-465-470>.
27. Батрак О. В., Вінник А. О. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. № 1 (13). С. 148–156. <https://doi.org/10.32750/2024-0114>.
28. Avgouleas E. Bank leverage ratios and financial stability: A micro- and macroprudential perspective. *Levy Economics Institute of Bard College Working Paper*. 2015. No. 849. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682675>.
29. Acharya V. V., Ryan S. G. Banks' financial reporting and financial system stability. *Journal of Accounting Research*. 2016. Vol. 54. No. 2. P. 277–340.
30. Başarır Ç., Toraman C. Financial stability analysis in banking sector: a stress test method. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 2014. No. 62. P. 129–144.
31. Kim H., Batten J. A., Ryu D. Financial crisis, bank diversification, and financial stability: OECD countries. *International Review of Economics & Finance*. 2020. Vol. 65. P. 94–104.
32. Біляєва В. Ю. Забезпечення фінансової стійкості банку засобами фінансового інжинірингу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2017. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Bilyayeva-V.Yu_-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2017.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
33. Бриштін В. В., Ключко Л. А. Управління антикризовою фінансовою стійкістю банків. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 37–53.

34. Modelling of the anti-crisis management system in the banking sector of the Ukrainian economy to ensure its financial stability / I. Vakhovych et al. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). P. 52–66. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185>.
35. Drahan O., Herasymenko I., Verniuk N. Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2021. No. 2. P. 40–49.
36. Шевцова О. Й., Горбунова Ю. Р. Управління фінансовою стійкістю банку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 104–111.
37. Смиковська А. С., Грушко В. І. Фінансова стійкість банку, її оцінка та шляхи підвищення. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнар. конф. (м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р.). Київ : КРОК, 2019. С. 351–355.
38. Максимова А. В. Оцінка фінансової стійкості банку: методичні підходи до аналізу та проблеми їх застосування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8 (3). С. 205–208.
39. Пузирьова П. Трансформація фінансової системи для забезпечення економічної безпеки та національних інтересів в умовах цифровізації. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. № 8 (4). С. 12. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12>.
40. Безпалій Р. В. Тенденції розвитку цифрових фінансових технологій: глобальний вимір та українська практика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 42–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.42>.
41. Коваленко В. В., Болгар Т. Н., Сергєєва О. С. Фінансова безпека банківської системи України – проблеми виміру та забезпечення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3. № 26. С. 38–45. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143847>.
42. Дмитренко Е. С. Фінансова система України у воєнний та повоєнний періоди: правовий та безпековий вимір. *Київський часопис права*. 2023. № 2. С. 143–148. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.19>.
43. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>.
44. Теоретико-методологічні підходи до формування моделі підвищення ефективності системи забезпечення економічної безпеки банківської установи / М. Криштанович, Р. Шуляр, М. Світлик, О. Зоря та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 2. № 49. С. 56–64.
45. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 17–25. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3>.
46. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 299–302. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>.

47. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>.
48. Правові аспекти реформування публічного управління фінансово-економічною безпекою в Україні в контексті євроінтеграції / І. Драган, Г. Ляхович, О. Іноземцева, Ю. Марущин та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1. № 48. С. 326–334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3961>.
49. Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 1–10.
50. Єрмак В. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. № 2. С. 214–223.
51. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 41–47.
52. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Економічні науки*. 2024. № 75. С. 27–36.
53. Дорошенко Н. О., Бакланова А. О. Банківська система України за період воєнного стану: виклики і здобутки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2022. № 103. С. 48–56.
54. Бублик Є. Контроль фінансової відкритості засобами валютного регулювання. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 квіт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 65.
55. Відбудова України: принципи та політика / за заг. ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. Лондон : CEPR Press, 2022. 508 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
56. Небрат В. Міжнародний досвід структурних реформ для відбудови економіки України. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 квіт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 29.
57. Pysarchuk O. V., Orel Yu. L., Yezhelyi Yu. O. Features of the budgeting of grant applications: analysis of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. No. 37. P. 451–458. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/833> (дата звернення: 01.10.2025).
58. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41–47. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>.
59. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.
60. Хмиз О. М., Ларіонова К. Л. Особливості управління кредитним портфелем банків України в умовах воєнного стану. *Фінансові аспекти розвитку економіки*

України: теорія, методологія, практика : зб. наук. пр. здобувачів вищ. освіти і молодих уч. (м. Хмельницький, 16 листоп. 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 68–70. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/zbirnik_2022.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

61. Bogdan T., Jovanović B. Public Expenditure and Tax Policy for the Post-War Reconstruction of Ukraine. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies, 2023. 68 p. URL: <https://wiiw.ac.at/public-expenditure-and-tax-policy-for-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-dlp-6573.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

62. Filipchuk V., Kiyani Y. Rebuilding Ukraine: initiatives, approaches, recommendations. Kyiv : International Center for Policy Studies, 2023. 20 p. URL: https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/rebuilding_ukraine.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

63. Kosse I. Rebuilding Ukraine's Infrastructure after the War. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies, 2023. 24 p. URL: <https://wiiw.ac.at/rebuilding-ukraine-s-infrastructure-after-the-war-dlp-6621.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

64. Google Books Ngram Viewer. URL: <https://books.google.com/ngrams> (дата звернення: 01.10.2025).

1.5.

Роль банківського кредитування корпоративного сектору в забезпеченні економічної стійкості та формуванні сталого повоєнного відновлення

Коваленко В. В.,

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри банківської справи,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

<https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

Сучасний фінансовий ринок України функціонує під потужним впливом низки чинників, включаючи геополітичні, глобальні та соціально-економічні, що суттєво підвищує рівень невизначеності. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвело до зростання негативних наслідків, уповільнення економічної динаміки та, як наслідок, збільшення ймовірності системного ризику. Цей ризик безпосередньо позначається на обсягах і якості банківського кредитування.

Хоча сталий розвиток країни є комплексним процесом, що підтримується різноманітними національними та міжнародними програмами, сучасні концепції «зелених фінансів» та «зеленого банкінгу» відводять саме банківському кредитуванню ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку.

В умовах воєнного стану питання фінансування корпоративного сектору набуває стратегічного значення, оскільки цей сектор є фундаментальною опорою національної економіки. Ефективні кредитні механізми є критично важливими не лише для збереження існуючого бізнесу та робочих місць, а й для запуску процесів економічної відбудови.

Військові дії спричинили значні виклики для банківської системи: економічна нестабільність, стрімке зростання кредитних ризиків, порушення ланцюгів постачання та погіршення платоспроможності багатьох підприємств. У відповідь на ці умови, банківські установи змушені адаптувати методології оцінки кредитоспроможності, вдосконалювати інструменти мінімізації ризиків та впроваджувати інноваційні фінансові рішення.

Актуальність цих проблем підтверджується інтенсивними науковими дискусіями, спрямованими на формування консенсусу щодо векторів подальшого економічного зростання України.

Проблематика сталого розвитку в Україні знайшла відображення у працях низки дослідників. Зокрема, М. Руда та М. Мазурик визначили стратегічні вектори співпраці України та ЄС у сфері стійкості [1]. О. Карінцева та співавтори акцентували на необхідності залучення іноземних інвестицій [2], тоді як М. Дзямучич досліджував регіональні аспекти [3]. О. Люльов із колегами підкреслили взаємозв'язок цифрової інклюзії та зеленої економіки [4] в контексті глобальних технологічних та екологічних викликів.

Внесок у розвиток банківського кредитування зробили О. Дзюблюк [5], Є. Андрущак [6], М. Сулима [7], О. Остапець [8] та інші.

Тематика «зеленого фінансування» та «зеленого банкінгу» як важливого чинника сталого розвитку висвітлена у роботах Б. Луціва [9], Р. Запотічної [10], О. Крилової [11], М. Житара [12], С. Міщенко [13] та інших науковців.

Незважаючи на значний теоретичний доробок, що охоплює різноманітні підходи до механізму банківського кредитування, залишається потреба у синтезі та уточненні діючих кредитних напрямів з точки зору забезпечення сталого розвитку країни.

«Зелений банкінг» як новий етап у розвитку фінансового сектору все ще потребує повної адаптації до національних стандартів. До невирішених проблем у цій сфері належать:

- недосконале використання інструментів зеленого інвестування з урахуванням специфічних потреб економіки;
- відсутність стандартизації оцінювання зелених інвестицій, що стримує залучення інвесторів;
- низький рівень екологічної освіти серед суб'єктів банківського ринку;
- потреба у конкретизації методичних підходів до оцінювання ESG-ризиків.

Банківське кредитування корпоративного сектору виконує подвійну стратегічну функцію в умовах війни та відновлення:

1. Функція стійкості (короткострокова). Підтримання операційної життєздатності критично важливих підприємств, збереження робочих місць та запобігання руйнуванню виробничих і збутових ланцюгів в умовах підвищеного ризику.

2. Функція трансформації (довгострокова). Надання капіталу для відновлення зруйнованої інфраструктури, переорієнтації виробництва на нові ринки (у контексті євроінтеграції) та впровадження принципів сталого розвитку (ESG).

Згідно зі «Стратегією сталого розвитку України до 2030 року» [14], ця стратегія є альтернативою екстенсивній парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічні загрози. М. Руда зазначає, що головним завданням є забезпечення збалансованого функціонування соціальної, економічної та екологічної складових системи «Суспільство-Економіка-Природа» [1, с. 206].

Зелене фінансування виступає як критичний фінансовий інструмент, що спрямовує додаткові ресурси на ініціативи, орієнтовані на зменшення вуглецевих викидів та захист навколишнього середовища. Це підтримує сталий розвиток і створює надійний економічний фундамент для екологічних, низьковуглецевих та переробних проєктів [2].

У своїй попередній роботі авторка підрозділу [15] доводила посилення взаємозв'язку між фінансовою системою та реальним сектором економіки у процесі забезпечення сталого розвитку [15, с. 48], що графічно представлено на рис. 1.



Рис. 1. Вплив концепції сталого розвитку на взаємодію фінансової системи та сектору реальної економіки

Джерело: [15, с. 49].

Ринок банківського кредитування в Україні з моменту здобуття незалежності постійно зазнавав впливу шоківих потрясінь. До 2022 року ключовим чинником була циклічність фінансових криз, які по-різному впливали на кредитний ринок, спричиняючи коливання попиту на кредитні ресурси. Ці коливання були спричинені змінами у процентній політиці банків, платоспроможністю позичальників та наявністю ліквідних кредитних ресурсів у системі.

Російське військове вторгнення суттєво змінило як функціонування банківських установ, так і загальні тренди на ринку кредитування. Як слушно зауважує О. Дзюблюк, проблеми у сфері банківського кредитування не були спричинені виключно початком повномасштабної агресії, а накопичувалися протягом тривалого часу [5, с. 10]. До чинників, що загострювали ситуацію, автор відносить: дисбаланс строків між активами та пасивами банків; недостатню концентрацію капіталу; зростання системних ризиків; погіршення макро- та мікроекономічних умов господарювання;

збільшення обсягу проблемної заборгованості; зниження якості кредитних портфелів та збитковість діяльності окремих банків [5, с. 10].

Ці негативні тенденції знайшли своє відображення у спаді промислового виробництва, зниженні обсягів валового внутрішнього продукту та загальному уповільненні економічного розвитку. Зокрема, частка банківських кредитів у структурі джерел фінансування капітальних інвестицій сягнула мінімального історичного рівня у 5 %. Незважаючи на помірне зростання кредитного портфеля за останні два роки, девальваційні процеси та інфляційний тиск створюють ризик виникнення дефіциту кредитних ресурсів (рис. 2).

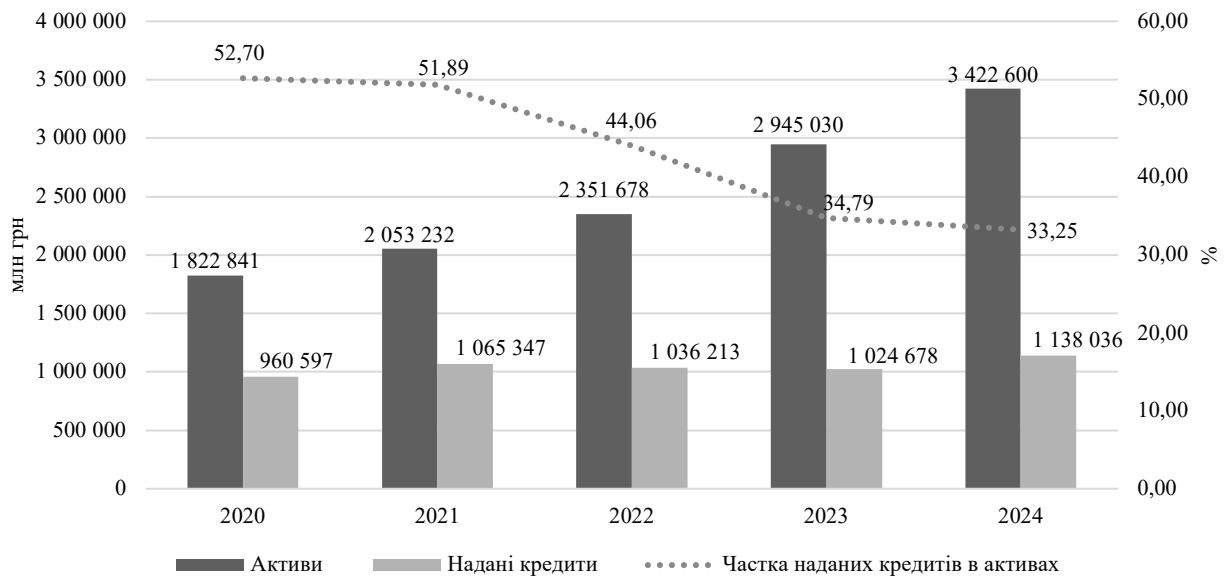


Рис. 2. Динаміка активів, наданих кредитів та частки кредитів в активах за 2020–2024 рр.

Джерело: систематизовано та розраховано автором за матеріалами [16].

Особливу увагу привертає частка наданих кредитів у загальних активах банківської системи. Якщо у 2020 році цей показник становив 52,70 %, то до 2024 року він знизився до 33,25 %. Така динаміка свідчить, що абсолютний обсяг кредитування, хоч і зростає, відстає від темпів зростання загальних активів. Це вказує на зміну структури активів банківської системи на користь менш ризикових та більш ліквідних інструментів. Зменшення частки кредитів в активах є прямим індикатором переорієнтації банківських ресурсів на інструменти з мінімальними ризиками, зокрема депозитні сертифікати НБУ та ОВДП [17, с. 91].

На основі аналізу структури та обсягу активів банків, що працюють в Україні, було визначено ТОП-10 фінансових установ з найбільшими кредитними портфелями станом на 01.01.2025 року (рис. 3).

До цього переліку увійшли: п'ять державних банків (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк» та АТ «Сенс Банк»), два банки з іноземним капіталом (АТ «Райффайзен Банк» та АТ «ОТП Банк») та три банки з вітчизняним приватним капіталом (АТ «ПУМБ», АТ «Універсал Банк» і ПАТ АБ «Південний»).

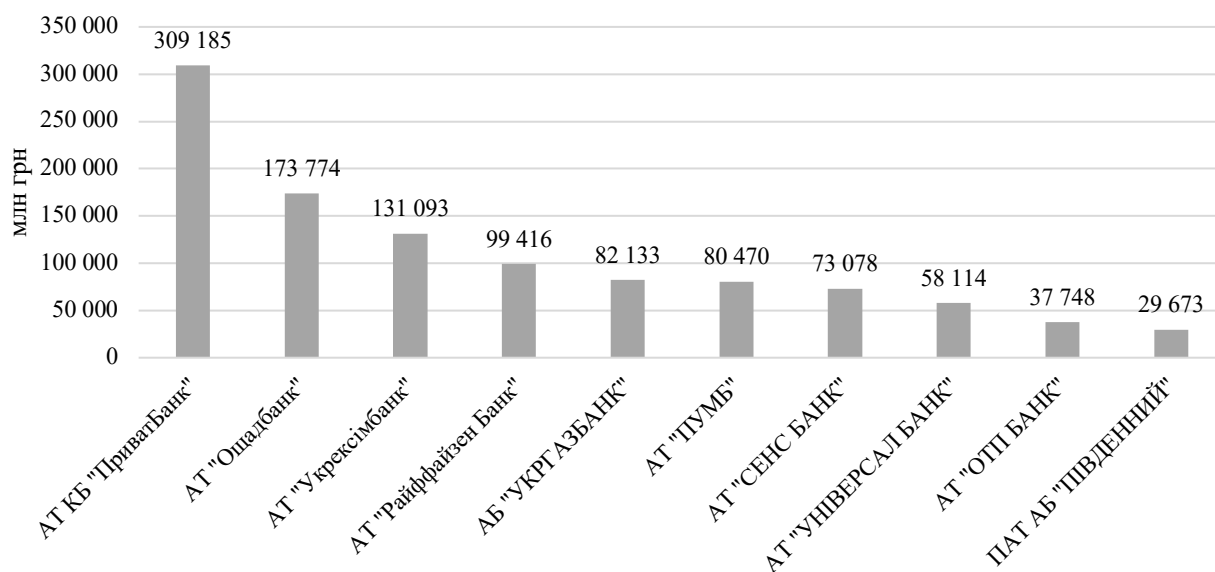


Рис. 3. ТОП-10 провідних банків України за розміром кредитного портфеля станом на 01.01.2025 р.

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [18].

Особливе значення для дослідження має виокремлення ТОП-5 банків за обсягами кредитування корпоративного бізнесу (рис. 4). Як видно, лівова частка обслуговування корпоративного сектору припадає саме на банки, що мають державну частку власності.

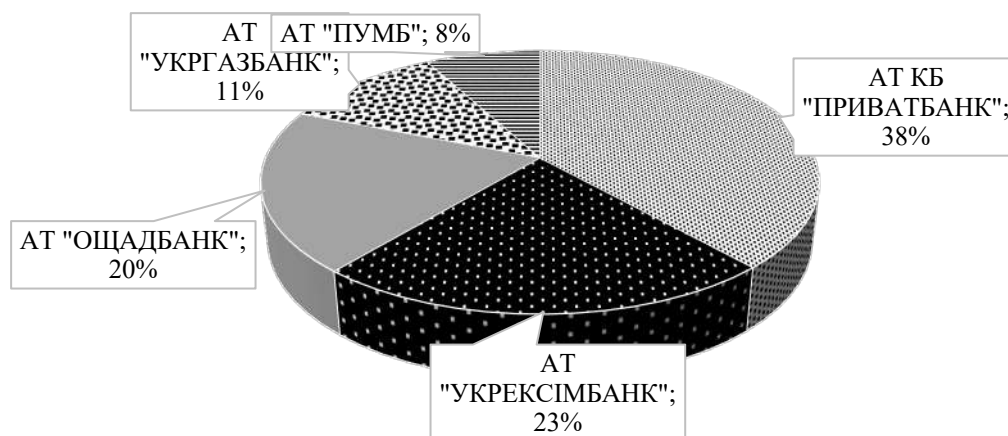


Рис. 4. ТОП-5 банків України за величиною кредитування корпоративного бізнесу станом на 01.07.2025 р., млн грн

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [19].

У структурі наданих кредитів традиційно домінують позики, видані нефінансовим корпораціям. Їхня частка протягом 2020–2024 років, незважаючи на коливання, залишалася провідною (табл. 1). При цьому важливо відзначити, що, попри певне зниження питомої ваги у загальному обсязі, абсолютне значення кредитів корпораціям зросло з 749,34 млн грн у 2020 році до 850,58 млн грн у 2024 році. Це підкреслює пріоритетність фінансування бізнесу, особливо в умовах потреби економіки у відновленні та підтримці підприємницької ініціативи.

Таблиця 1

**Динаміка та структура наданих
банками кредитів у розрізі секторів економіки**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кредити надані клієнтам, млн грн	960,6	1065,4	1036,2	1024,7	1138
Кредити надані клієнтам, у %	100	100	100	100	100
Органи державної влади, у %	1,21	2,53	2,39	1,79	1,15
Нефінансові корпорації, у %	78,01	74,67	77,34	76,48	74,74
Домогосподарства, у %	20,77	22,78	20,26	21,72	24,1
Небанківські фінансові установи, у %	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01
Нефінансові корпорації, млн грн	749,3	795,5	801,4	783,7	850,6
Домогосподарства, млн грн	199,7	242,6	209,94	222,6	274,3

Джерело: систематизовано та розраховано авторкою за матеріалами [16].

Кредитування домогосподарств також демонструє тенденцію до зростання у загальній структурі. Якщо у 2020 році їхня частка становила 20,77 %, то у 2024 році вона зросла до 24,10 %. Це збільшення частки споживчого кредитування є ознакою поступового відновлення довіри населення до банківської системи та зростання попиту на позики як реакція на підвищення споживчих потреб та інфляційних очікувань.

Фінансування органів державної влади залишалося на відносно низькому рівні, коливаючись у межах 1,15–2,53 % від загального портфеля протягом усього досліджуваного періоду. У 2024 році обсяг кредитів цьому сектору склав лише 13,08 млн грн. Цей факт свідчить або про обмежену потребу державних установ у залученні банківських позик, або про їхнє переважне використання альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної фінансової допомоги.

Кредити, надані небанківським фінансовим установам, стабільно утримували мінімальну частку на рівні 0,01–0,02 %, що підтверджує незначну роль цього сегмента у загальній структурі банківського кредитування, ймовірно, через специфіку їхньої діяльності [20, с. 25–26].

Структура кредитів, наданих клієнтам українськими банками станом на 01.01.2025 року, детально відображена на рис. 5.



Рис. 5. Структура наданих банками кредитів станом на 01.01.2025 р.

Джерело: систематизовано та розраховано авторкою за матеріалами [16].

Незважаючи на номінальне зростання обсягів кредитного портфеля протягом останнього року, необхідно брати до уваги нівелюючий вплив девальвації національної валюти та інфляції, які суттєво зменшили реальне збільшення кредитних вкладень. Цей фактор мав прямий вплив на загальний економічний ефект від кредитної активності (рис. 6).

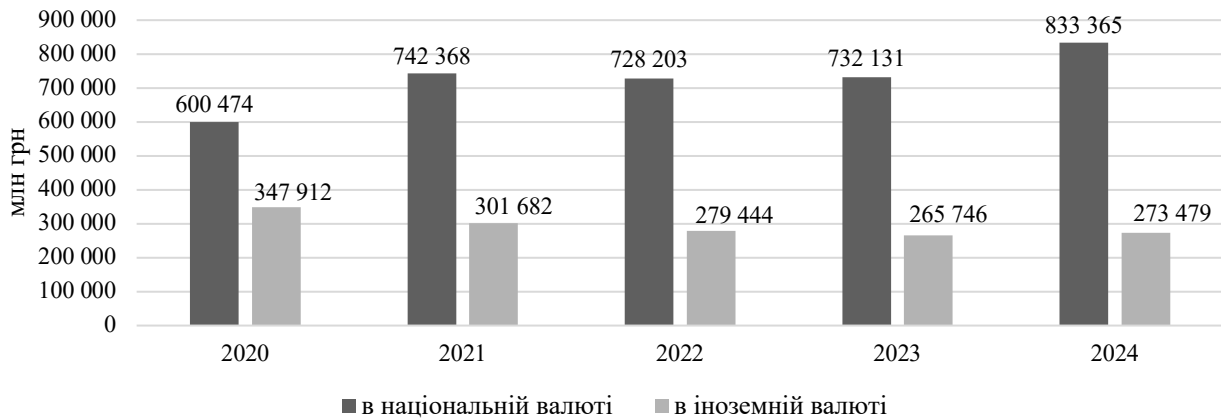


Рис. 6. Динаміка наданих банківських кредитів у розрізі валют за 2020–2024 рр.

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [21].

Переважає більшість банківських кредитів видається у національній валюті. Зокрема, у 2024 році обсяг гривневих кредитів становив 833 365 млн грн, тоді як кредити в іноземній валюті – 273 479 млн грн. Така структура вказує на зростання довіри клієнтів до зобов'язань у гривні, незважаючи на макроекономічні ризики.

Стабільніші темпи приросту гривневих кредитів є наслідком валютних коливань та непередбачуваності зовнішніх факторів, які стримують попит на валютні позики. Збільшення частки кредитування в гривні є позитивною тенденцією з точки зору грошово-кредитної стабільності, оскільки це сприяє зниженню валютних ризиків як для банків, так і для позичальників.

На тлі стриманої кредитної активності банківської системи фіксується значне зростання обсягів коштів, які банки інвестують у депозитні сертифікати НБУ та державні цінні папери (рис. 7).

Така ситуація має подвійний вплив:

1. Показує обережну стратегію банків у розміщенні ресурсів, що викликано небажанням приймати на себе додаткові ризики кредитування економіки.
2. Свідчить про обмежувальний характер монетарної політики Центрального банку: підвищення облікової ставки та висока дохідність депозитних сертифікатів знижують стимули для банків спрямовувати ресурси у реальний сектор, оскільки вони мають можливість розміщувати їх у практично безризикові інструменти (цінні папери НБУ або держави).

Внаслідок такої монетарної політики НБУ та обраної кредитної стратегії комерційних банків, відбулося викривлення структури активів банківської системи. Наразі кредити, надані домогосподарствам (6,5 %) та нефінансовим

корпораціям (17,2 %), становлять лише близько чверті загального обсягу активів. Водночас, обсяг коштів, спрямованих банками на придбання депозитних сертифікатів, розміщення на рахунках НБУ та вкладення в державні облігації, сягає 64,3 % загальних активів. Це може вказувати на нівелювання основоположної функції банків як фінансових посередників, що трансформують заощадження в інвестиції [17, с. 12–13]. Слід зазначити, що лише протягом 2024 року вкладення в ОВДП зросли на 35 % [23].

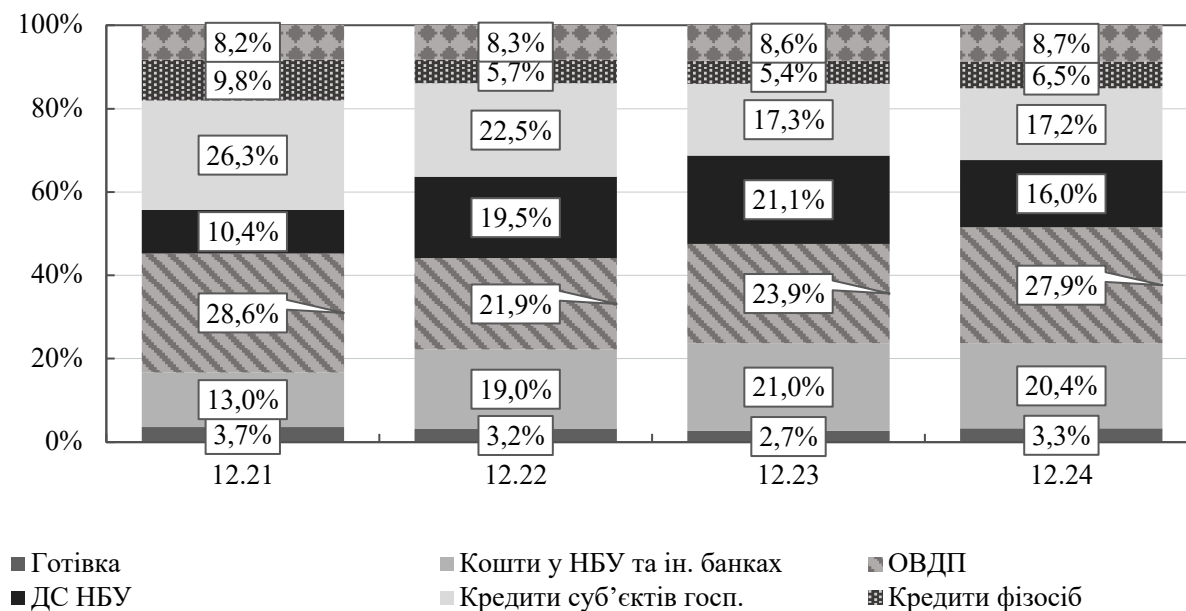


Рис. 7. Структура активів банківського сектору за складовими
Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [22].

При оцінці ефективності кредитної діяльності банків ключовим індикатором є якість кредитного портфеля, що вимірюється часткою непрацюючих кредитів (NPL) у його загальному обсязі. Цей показник є важливим індикатором кредитного ризику, що застосовується у більшості розвинених країн світу (рис. 8).

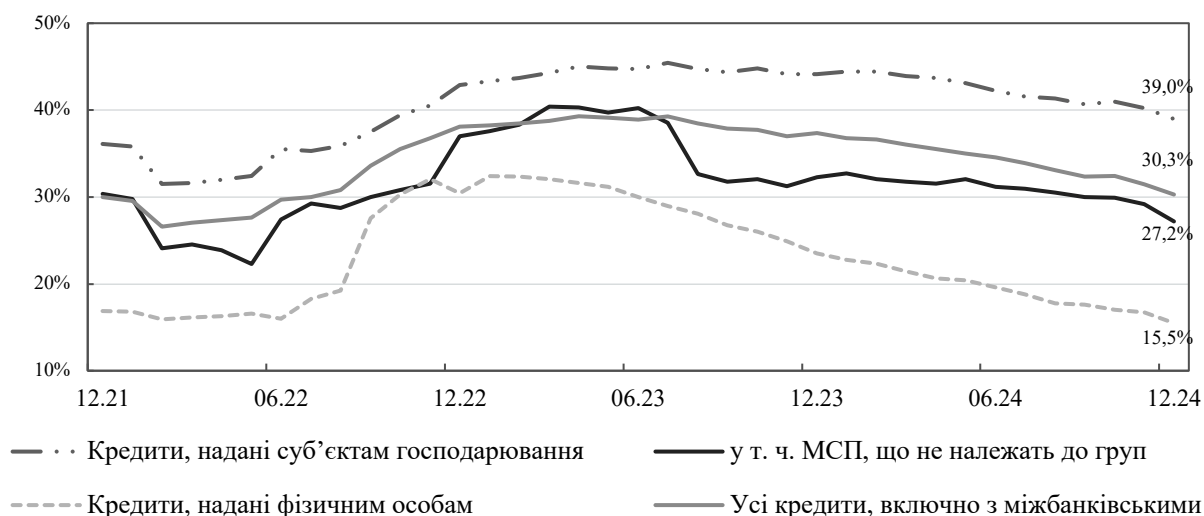


Рис. 8. Динаміка частки NPL у кредитному портфелі банків
Джерело: систематизовано авторкою матеріалами [22].

Повномасштабне вторгнення призвело до зміни позитивної тенденції зі стабільного зниження частки NPL: з 55 % у 2018 році до 27 % на початок березня 2022 року. Протягом березня-травня 2022 року частка NPL була відносно стабільною завдяки регуляторним послабленням. Однак, вже з червня 2022 року банки почали поступово визнавати проблемну заборгованість.

Станом на 01.01.2023 частка NPL досягла 38 %. Загальний обсяг проблемних кредитів за березень–грудень 2022 року зріс на 127 млрд грн, досягнувши 432 млрд грн. Приблизно 75 % цих позик зосереджено у державних банках, причому понад 40 % – в АТ КБ «ПриватБанк». Війна спричинила втрату активів, заставного майна та зниження платоспроможності позичальників, що негативно вплинуло на якість портфелів та призвело до збільшення резервів. Обсяг резервів, сформованих під кредити, з початку війни перевищив 100 млрд грн (близько 12 % кредитного портфеля на кінець лютого 2022 р.). За оцінками, потенційні кредитні втрати, зумовлені військовими та економічними факторами, можуть сягнути 30 % [24].

Незважаючи на виклики, спостерігається позитивна тенденція до зниження частки NPL до 30,3 % станом на 01.01.2025 року, що на 7 відсоткових пунктів менше порівняно з аналогічною датою 2024 року. За останній рік обсяг NPL скоротився на 29,1 млрд грн і склав 393,2 млрд грн. Ця тенденція зниження зберігається з початку 2023 року.

Основні чинники скорочення частки NPL:

- нарощування обсягів якісного гривневого кредитування, що стало можливим завдяки відновленню попиту та покращенню умов (зокрема, зниженню процентних ставок до рівня 2019 року);

- списання проблемної заборгованості, головним чином у роздрібному сегменті, де частка NPL зменшилася на 8 відсоткових пунктів (до 15,5 %). У корпоративному кредитуванні частка непрацюючих кредитів скоротилася на 5,2 відсоткових пункти – до 39 % [25].

На основі проведених розрахунків було визначено галузеву структуру кредитів, наданих нефінансовим корпораціям станом на кінець лютого 2025 року (рис. 9).

Провідними галузями в структурі кредитного портфеля є: оптова та роздрібна торгівля: 39,97 %; переробна промисловість: 19,38 %; сільське господарство: 13,68 %.

Такий галузевий розподіл демонструє високу ділову активність у зазначених секторах та їх значну потребу у зовнішньому фінансуванні. Натомість, такі галузі як будівництво (2,56 %), добувна промисловість (2,45 %) та транспорт (3,54 %) кредитуються менш активно. Група «надання інших видів послуг» включає такі важливі напрями як медицина, освіта, професійна та наукова діяльність, харчування, водопостачання, мистецтво і спорт.

Щодо строковості, значна частка кредитів (49,65 %) від загального обсягу надається на термін до одного року. Ця тенденція може свідчити як про короткостроковий характер фінансових потреб підприємств у поточному капіталі, так і про обережність банків у питаннях прийняття довгострокових кредитних ризиків.

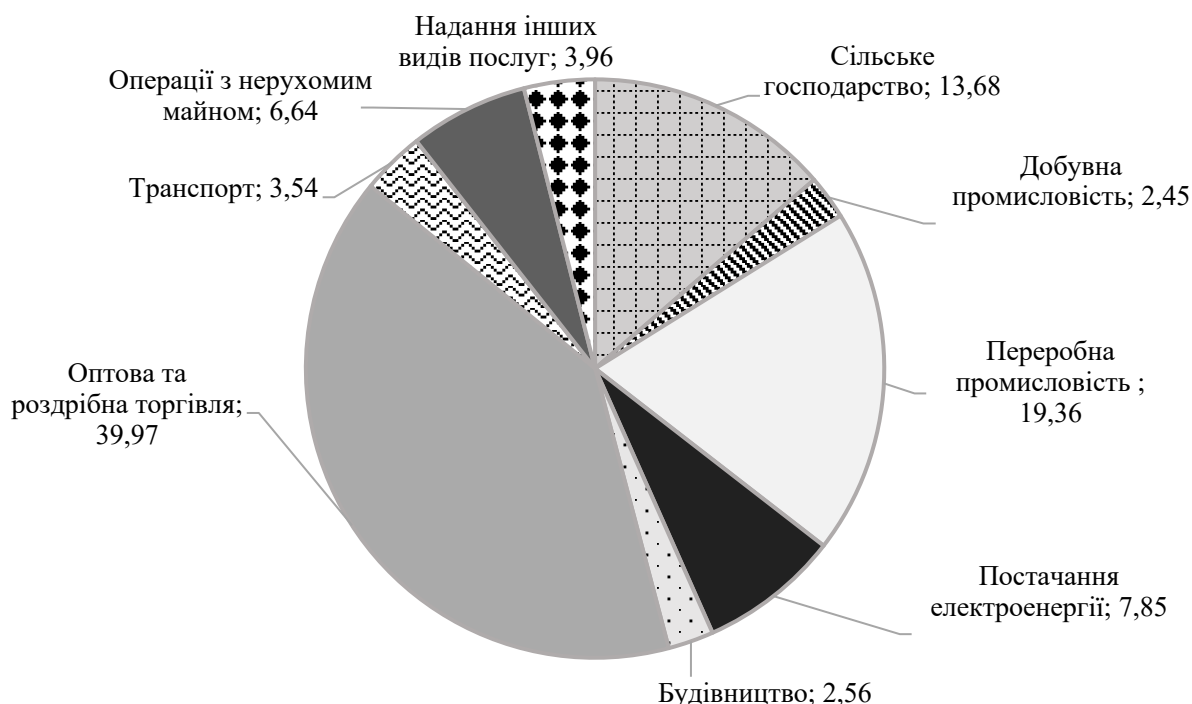


Рис. 9. Структура кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, за видами економічної діяльності станом на кінець лютого 2025 року
Джерело: систематизовано та розраховано авторкою за матеріалами [21].

З моменту запровадження воєнного стану зростання обсягів банківського кредитування було значною мірою забезпечене за рахунок державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %». У рамках цієї програми було суттєво розширено цільові напрями фінансування: включено підтримку підприємств в умовах військового часу, кредитування агропромислового комплексу для посівної, а також відновлення бізнесу у випадку його релокації [17, с. 90].

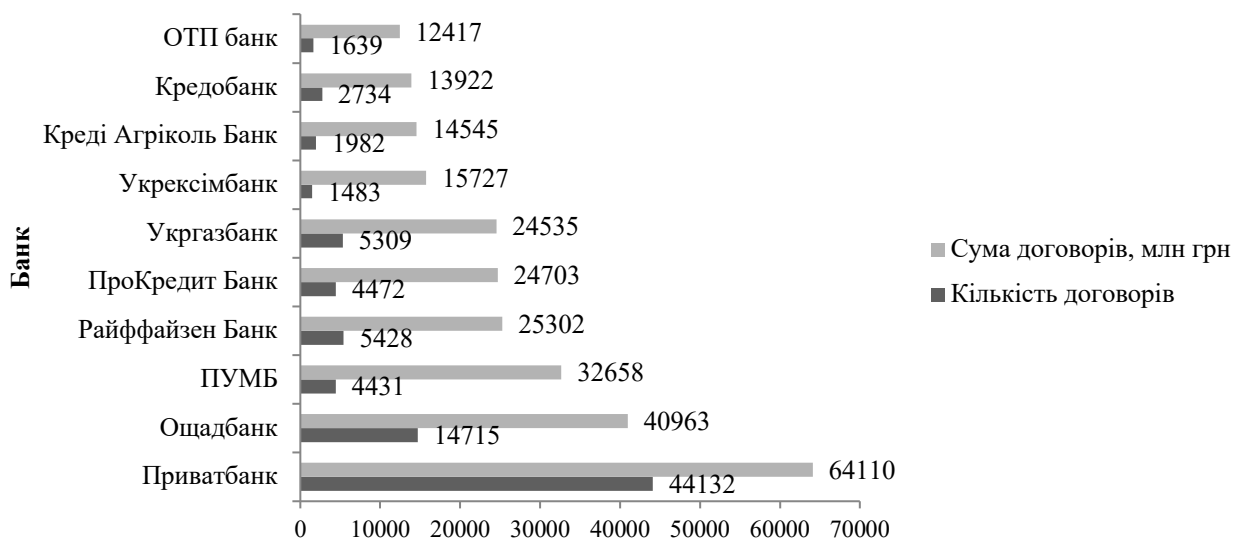


Рис. 10. ТОП-10 банків у розрізі укладених договорів по програмі «Доступні кредити 5–7–9 %» станом на початок вересня 2024 р.
Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [26].

Станом на 09.09.2024 року від початку повномасштабного вторгнення в межах програми «Доступні кредити 5–7–9 %» було видано 60,3 тис. кредитів на суму 237,5 млрд грн. З моменту запуску програми загалом укладено 95,1 тис. кредитних договорів на суму 327,1 млрд грн (рис. 10).

Основні цільові напрями фінансування за державною програмою «5–7–9» наведені на рисунку 11. Реалізацію програми координує Фонд розвитку підприємництва (ФРП), єдиним учасником якого є Уряд в особі Міністерства фінансів. У рамках ініціативи ФРП співпрацює з 46 банками [26].



Рис. 11. Розподіл кредитів у розрізі цілей кредитування, млрд грн
Джерело: систематизовано автором за матеріалами [26].

Подальший аналіз присвячено динаміці облікової ставки НБУ та її впливу на відсоткові ставки за кредитами для домогосподарств та нефінансових корпорацій, що дозволяє отримати глибше розуміння загальних тенденцій на кредитному ринку (рис. 12).

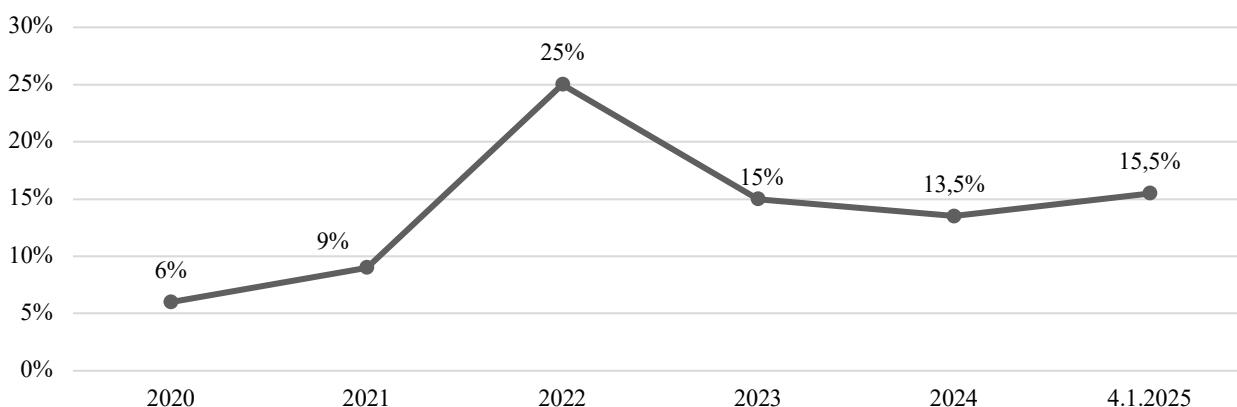


Рис. 12. Динаміка облікової ставки НБУ за період 2024 р. – 01.04.2025 р.
Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [27].

Графік ілюструє динаміку облікової ставки, яка є ключовим індикатором монетарної політики НБУ та визначає вартість кредитних ресурсів. У 2021 році

ставка зросла з 6 % до 9 % для стримування інфляційних процесів, спричинених пандемією Covid-19.

Максимальне значення (25 %) облікова ставка досягла у 2022 році, у перший рік повномасштабної війни. Метою цього рішучого кроку було не стільки стримування інфляції, скільки запобігання відтоку гривневих коштів у валюту. Це дозволило обмежити девальваційний тиск та зберегти обсяг золотовалютних резервів. Після часткової економічної стабілізації у 2023 році НБУ поступово знизив ставку до 15 %.

У 2024 році зниження ставки продовжилося до 13,5 %. Однак станом на 1 квітня 2025 року ставка знову зросла до 15,5 %, що може свідчити про необхідність НБУ реагувати на нові виклики, включаючи зростання інфляційних очікувань та підтримку стійкості валютного ринку. Ця тенденція зберігається й дотепер [27].

Проаналізуємо середньозважені процентні ставки за банківськими кредитами (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка середньозважених процентних ставок в річному
обчисленні по кредитах домогосподарств та нефінансових
корпорацій за строками погашення (2020–2024 рр.)**

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Домогосподарства:	31,70	29,43	26,35	28,50	27,57
у т. ч. овердрафт	35,39	33,06	19,45	15,71	14,94
До 1 року	37,48	34,97	28,65	36,07	35,31
Від 1 до 5 років	31,44	30,45	33,04	30,18	27,91
Більше 5 років	17,76	16,18	19,26	18,48	24,38
Нефінансові корпорації	10,28	8,91	14,05	17,20	14,94
у т. ч. овердрафт	16,85	13,35	14,81	19,96	17,95
До 1 року	9,16	7,83	14,03	16,70	13,71
Від 1 до 5 років	12,64	11,18	14,03	17,96	17,09
Більше 5 років	9,05	8,41	8,19	11,55	10,29

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [21].

Аналіз динаміки середньозважених ставок за 2020–2024 роки демонструє зниження вартості кредитів для домогосподарств (з 31,7 % до 27,57 %) на противагу зростанню ставок для нефінансових корпорацій (з 10,28 % до 14,94 %). Найбільш помітне зниження (більше, ніж удвічі) зафіксовано за овердрафтами домогосподарств, тоді як найвідчутніше зростання – за довгостроковими кредитами (понад 5 років), наданими фізичним особам.

Цей тренд вказує на перерозподіл банківських пріоритетів. Поступове зменшення ставок для домогосподарств може бути спрямоване на стимулювання споживчого попиту. Водночас, зростання вартості кредитів для корпоративного сектору, особливо в останні роки, відображає зростання ризиків ведення бізнесу в умовах макроекономічної нестабільності.

Загалом, динаміка процентних ставок свідчить про поступову адаптацію кредитного ринку до нових економічних реалій, що вимагає як підвищення гнучкості банків, так і постійного пошуку нових можливостей для розвитку кредитування в поточному середовищі.

У сучасних економічних умовах критично важливим є аналіз впливу чинників на формування кредитного портфеля корпоративного бізнесу в Україні за допомогою моделювання.

Метою такого моделювання є виявлення взаємозв'язків між обсягами банківських кредитів, що надані корпоративному сектору, та комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають обсяг корпоративного кредитного портфеля вітчизняних банків. Для досягнення цієї мети буде застосовано набір економетричних методів, ключовим серед яких є регресійний аналіз. Об'єктом дослідження визначено всі банки України. Для спостереження за динамікою залежної змінної (корпоративний кредитний портфель) обрано період 2020–2024 рр. у щоквартальній розбивці.

Таблиця 3

Фактори впливу на кредитування корпоративного сектору

	Показник	Економічний зміст та вплив на кредитування
Внутрішні фактори	Вкладення банків в цінні папери (X_1)	Альтернативне використання ресурсів. Збільшення цих вкладень може витіснити ресурси, доступні для корпоративного кредитування, хоча можливе і паралельне зростання.
	Резерви під знецінення кредитів корпоративному бізнесу (X_2)	Вплив неоднозначний: зростання може свідчити про збільшення обсягу виданих кредитів, погіршення їх якості або перевищення банком допустимого рівня ризику, що може призвести до перегляду кредитної політики.
	Обсяг кредитів домогосподарствам (X_3)	Альтернативний напрям кредитування. Хоча може спостерігатися обернений зв'язок (спеціалізація банків), за сприятливих умов можливе одночасне зростання кредитів в обох сегментах.
	Обсяг депозитів корпоративному бізнесу (X_4)	Ключова частина ресурсної бази. Зростання депозитів юридичних осіб прямо сприяє нарощуванню банком корпоративного кредитування.
	Обсяг депозитів домогосподарствам (X_5)	Важливе джерело ресурсів. Ці кошти також можуть бути спрямовані на кредитування бізнесу. Динаміка X_4 та X_5 зазвичай синхронна та залежить від загальної економічної ситуації.
Зовнішні фактори	Процентна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій (X_6)	Визначає вартість залучення бізнес-ресурсів. Її зростання підвищує витрати банку, що може призвести до збільшення кредитних ставок та зменшення обсягу виданих кредитів.
	Процентна ставка за новими кредитами нефінансовим корпораціям (X_7)	Зростання вартості кредитів може стримувати попит на фінансування. Однак під час економічного підйому цей ефект нівелюється високим попитом.
	Інфляція (X_8)	Знижує прогнозованість грошових потоків, підвищує ризики банків та обмежує кредитування. Зазвичай супроводжується посиленням монетарної політики.
	Облікова ставка (X_9)	Базова ставка НБУ. Її зростання підвищує собівартість банківських ресурсів, що потенційно стримує кредитну активність.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [28].

При побудові регресійної моделі обсяг кредитного портфеля корпоративного бізнесу виступає як залежна змінна. До моделі будуть включені фактори, що поділяються на дві категорії – внутрішні та зовнішні по відношенню до банків, які потенційно впливають на обсяг цього портфеля.

При формуванні регресійної моделі чинники впливу поділено на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори – це ті, що можуть бути змінені банками через управлінські рішення керівництва. Зовнішні фактори – не піддаються прямому контролю з боку банків, але суттєво впливають на процес прийняття фінансових рішень [28, с. 17–18]. Перелік цих факторів наведено у таблиці 3.

Для забезпечення точності регресійної моделі та уникнення проблеми мультиколінеарності необхідно на початковому етапі провести кореляційний аналіз для оцінки сили взаємозв'язку між залежною змінною та кожним із чинників. Фактори з недостатнім рівнем кореляції є недоцільними для включення в модель, оскільки це знижує її пояснювальну спроможність.

У таблиці 4 подано матрицю кореляцій між обсягом кредитного портфеля (Y) та чинниками, а також між самими чинниками. Між обраними факторами можуть існувати взаємозв'язки, які можуть негативно вплинути на точність регресійної моделі. Щоб уникнути цього, на початковому етапі побудови моделі доцільно оцінити силу впливу кожного чинника на залежну змінну за допомогою кореляційного аналізу. Якщо рівень кореляції недостатній, включення такого фактору до моделі вважається недоцільним, оскільки це лише знизить її якість і пояснювальну здатність.

Таблиця 4

**Кореляційна матриця факторів впливу
на кредитування корпоративного бізнесу**

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉
Y	1	0,0486	0,3924	0,5109	0,0805	0,0954	0,007	0,1181	-0,2443	-0,0452
X ₁		1	-0,5488	0,5618	0,9927	0,9765	0,3576	0,5398	0,1155	0,2998
X ₂			1	-0,4569	-0,5529	-0,5987	-0,1718	-0,3096	-0,5674	-0,4242
X ₃				1	0,5808	0,5748	-0,1448	0,0844	-0,0813	-0,0449
X ₄					1	0,985	0,3979	0,5832	0,1395	0,3461
X ₅						1	0,4446	0,6495	0,2501	0,4406
X ₆							1	0,915	0,5542	0,8379
X ₇								1	0,5229	0,8913
X ₈									1	0,7969
X ₉										1

Джерело: розрахунки авторки.

У таблиці 4 наведено значення коефіцієнтів кореляції між залежною змінною та кожним із факторів окремо, а також між самими факторами.

Кореляційна матриця свідчить, що найбільш суттєвий взаємозв'язок з обсягом кредитного портфеля (Y) має показник кредитів домогосподарствам (X₃) з коефіцієнтом 0,5109. Крім того, наявна висока кореляція між деякими факторними змінними (наприклад, X₁ та X₄; X₄ та X₅), що може вимагати виключення деяких із них із

кінцевої моделі. Для перевірки статистичної значущості моделі використовується F-критерій Фішера. При рівні значущості $\alpha = 0,05$, 21 спостереженні та 9 чинниках, табличне значення F дорівнює 2,95. Фактичне значення F складає 19,7. Оскільки фактичне значення значно перевищує табличне, модель визнається статистично значущою та надійною.

Множинний коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,942, що означає: 94,2 % загальної варіації обсягу кредитного портфеля корпоративного бізнесу пояснюється включеними до моделі факторами. Множинний коефіцієнт кореляції (R) дорівнює 0,970, що вказує на дуже тісний зв'язок між залежною змінною та сукупністю чинників.

Для оцінки значущості кожного окремого фактора застосовано t-критерій Стюдента. При $\alpha = 0,05$ та відповідних ступенях свободи, табличне значення t становить 2,201. Результати показали, що більшість зовнішніх факторів (X_6 , X_7 , X_8 , X_9) та деякі внутрішні (X_1 , X_4 , X_5) є статистично незначущими, оскільки їхні t-статистики менші за табличне значення. Таким чином, для фінальної моделі доцільно залишити лише значущі внутрішні фактори – резерви під знецінення кредитів (X_2) та обсяг кредитів домогосподарствам (X_3) (табл. 5).

Таблиця 5

Результати побудови множинної регресії

ПІДСУМКИ	Модель Б			
Регресійна статистика				
Множинний R	0,869446389			
R-квадрат	0,755937023			
Нормований R-квадрат	0,728818914			
Стандартна помилка	18811,53351			
Спостереження	21			
Дисперсійний аналіз			F табл. = 4,41	
	df	SS	F	Значущість F
Регресія	2	19728979306	27,87572814	3,07268E-06
Залишок	18	6369728275		
Разом	20	26098707581		
			t табл. = 2,101	
	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення
Y-перетин	314995,48	65639,19707	4,798892889	0,000143745
Змінна X ₂	0,48670809	0,080555984	6,041861354	1,03452E-05
Змінна X ₃	1,49695452	0,224665966	6,663023098	2,98398E-06

Джерело: розраховано авторкою.

Процес оптимізації не знизив істотно пояснювальної спроможності моделі. Кінцеве рівняння, що відображає залежність обсягу кредитів, виданих корпоративному бізнесу (Y), від значущих внутрішніх чинників, має вигляд:

$$Y = 314995,48 + 0,48670809 X_2 + 1,49695452 X_3. \quad (1)$$

Ключові висновки щодо кінцевої моделі наступні:

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,756$ дол. США. Це означає, що 75,6 % варіації залежного показника пояснюється зміною включених факторів.

F-статистика ($F = 27,88$) значно перевищує табличне значення (4,41), підтверджуючи статистичну значущість моделі в цілому.

Кожна включена змінна (X_2 та X_3) є статистично значущою і може бути використана у фінальному рівнянні.

Згідно з результатами, статистично значущими виявилися лише внутрішні фактори. Це свідчить, що внутрішнє середовище банку має більш істотний вплив на формування корпоративного кредитного портфеля, ніж зовнішні макроекономічні чинники.

Інтерпретація коефіцієнтів:

Змінна X_2 (Резерви під знецінення): Коефіцієнт +0,487 вказує на пряму залежність. Збільшення резервів на 1 млн грн призводить до зростання обсягу корпоративного кредитного портфеля в середньому на 0,487 млн грн (за інших незмінних умов). Це пояснюється тим, що формування резервів прямо корелює з активізацією кредитування та, відповідно, зі зростанням кредитного ризику.

Змінна X_3 (Кредити домогосподарствам): Коефіцієнт +1,497 вказує на пряму залежність. Збільшення кредитів домогосподарствам на 1 млн грн асоціюється зі зростанням корпоративного портфеля в середньому на 1,497 млн грн. Цей ефект демонструє узгодженість кредитної політики банків: активність в одному сегменті (роздрібному) супроводжується активністю в іншому (корпоративному).

Побудована модель є спрощеним відображенням реальності. Основним її обмеженням є вузький набір відібраних факторів, оскільки могли бути пропущені важливі чинники, складні для кількісної оцінки (наприклад, кредитна політика банку, управлінські цілі – максимізація прибутку чи розширення бази – та фокус на окремі сегменти ринку).

Як було зазначено раніше, сталий розвиток національної економіки критично залежить від обсягів інвестицій, зокрема через кредитування, а також від реалізації новітньої парадигми «відповідального фінансування». Ця парадигма бере свій початок у міжнародних документах ООН та ЮНЕП, включаючи «Принципи екватора» (2003 р.), «Принципи відповідального інвестування ООН» (2006 р.), «Програму ООН щодо навколишнього середовища» (2008 р.) та «Керівництво зі сталого розвитку банківської галузі» (2011 р.) [29, с. 290].

Усвідомлення банками своєї ключової ролі у сфері раціонального природокористування та соціальної відповідальності призвело до інтеграції концепції сталого розвитку у банківництво, що отримало назву «зелений банкінг» [30, с. 315].

«Зелений банкінг» за визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) – це «...державна, квазідержавна або некомерційна фінансова установа, створена спеціально для сприяння інвестиціям у низьковуглецеву, стійку до змін клімату економіку» [31]. Він являє собою фінансову стратегію, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) в усі банківські операції, особливо в механізми кредитування.

В Україні розвиток зеленого банкінгу набув імпульсу після підписання Паризької Угоди (2016 р.). Національна мета: скоротити викиди парникових газів до 2030 року до рівня 35 % відносно 1990 року та досягти вуглецевої нейтральності не пізніше 2060 року. Реалізація Концепції «Зеленого енергетичного переходу України до 2050 року» [32] вимагає щорічних інвестицій у розмірі близько 5 % ВВП [33, с. 291].

Сфера Green Banking активно розвивається, особливо після повномасштабного вторгнення, оскільки питання енергоефективності, енергонезалежності та сталої відбудови стали критичними національними пріоритетами.

Цей тренд підтверджується посиленням регуляторного нагляду. Європейський банківський орган (ЕБА) опублікував «Керівні принципи управління ESG-ризиками» [34], які вимагають від банків ЄС:

1. Корпоративне управління та ризик-менеджмент. Інтеграція ESG-ризиків у чинні системи управління ризиками.
2. Оцінка суттєвості (Materiality). Щорічна оцінка впливу ESG-факторів на бізнес-модель та ризиковий профіль.
3. Методології. Використання комбінації експозиційних, портфельних та сценарних підходів для оцінки ризиків.
4. Планування переходу (Transition Planning). Встановлення часових рамок для узгодження діяльності з цілями кліматичної нейтральності ЄС.
5. Пропорційність. Адаптація системи управління відповідно до розміру та складності фінансової установи.

Таким чином, для українських банків (у контексті євроінтеграції) виникає нагальна потреба включення ESG-факторів у бізнес-стратегії, ризик-менеджмент та корпоративне управління.

Національний банк України активно долучається до процесу, запроваджуючи з 2024 року Політику сталого фінансування [35], яка передбачає:

1. Визначення ролей. Формулювання ключових компонентів ESG та окреслення ролей учасників фінансового сектору.
2. Заходи Центрального банку. Сприяння сталому фінансуванню через оцінку ESG-профілю клієнтів, системне навчання, підвищення публічності інформації та посилення антикорупційних заходів.
3. Ключові етапи впровадження політики для фінансового сектору.

Ці положення деталізовані у «Білій книзі з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі» [36], яка охоплює сутність ESG-ризиків, передумови ризик-менеджменту в умовах війни, регуляторний комплаєнс (із посиленням на регламенти ЄС) та перспективи інтеграції ESG до стратегічних документів банків.

На сьогодні основний фокус зеленого банкінгу зосереджений на енергоефективності та енергонезалежності (СЕС, теплові насоси, модернізація обладнання), що є прямою відповіддю на військові виклики. Значна частина «зеленого» кредитування реалізується через державну програму «Доступні кредити 5–7–9 %».

Загальний обсяг кредитів, залучених бізнесом із початку 2025 року, сягнув 65,2 млрд грн (на жовтень 2025 р.) [26]. Хоча ці кредити не є виключно «зеленими», значна їхня частка спрямована на інвестиційні цілі (17,6 млрд грн) та енергосервіс (понад 3,3 млрд грн), що охоплює встановлення СЕС та енергоефективного обладнання.

Уряд також підтримує інфраструктурний компонент, передбачивши 1 млрд грн у бюджеті на 2024 рік для стимулювання створення та облаштування індустріальних парків [37].

У контексті міжнародної інтеграції, фінансування тісно пов'язане з Міжнародними Фінансовими Організаціями (МФО), які надають ресурсну базу для довгострокових «зелених» проєктів. У 2024 році загальна сума кредитів на зелені проєкти знизилася до 895 млн дол. США (296 кредитів) [38], що відображає зміну регуляцій та адаптацію ринку до військових умов. Проте міжнародний капітал відіграє ключову роль: наприклад, АТ «Райффайзен Банк» отримав гарантію від ЄБРР для покриття ризиків, що підтримує 100 млн євро інвестицій в енергетику [39]. Для порівняння, світовий ринок зеленого фінансування очікує зростання до 28,71 трлн дол. США до 2033 р. [40].

Глобальні потоки кліматичного фінансування подано на рисунку 13.

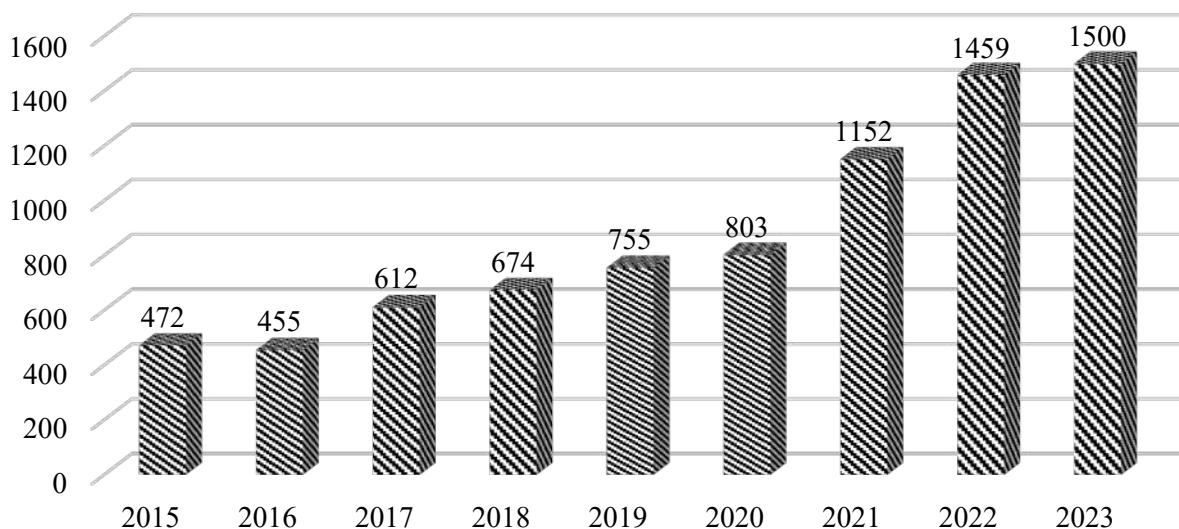


Рис. 13. Глобальні потоки кліматичного фінансування

Джерело: [41, с. 323].

Світові потоки кліматичного фінансування демонстрували значну волатильність та подальше стрімке зростання. У 2015 році обсяг фінансування сягнув рекордних 472 млрд дол. США, що було зумовлено переважно збільшенням приватних інвестицій у відновлювані джерела енергії (ВДЕ). Проте, у 2016 році відбулося тимчасове падіння до 455 млрд дол. США, причиною чого стало зниження витрат на технології та зменшення обсягів доданих потужностей ВДЕ в окремих країнах [42].

Вже у 2017 році ці потоки знову досягли нового рекордного рівня – 612 млрд дол. США. Це зростання було забезпечене за рахунок суттєвого нарощування потужностей ВДЕ у таких країнах, як Китай, США та Індія, а також внаслідок збільшення державних зобов'язань у сферах землекористування та енергоефективності.

У 2018 році на світовому ринку спостерігалось скорочення, викликане регулятивними змінами в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (АТР), загальним сповільненням світового економічного зростання та значним падінням річних витрат на ВДЕ. Це призвело до скорочення державного фінансування низьковуглецевого транспорту та приватних інвестицій у відновлювану енергетику [43].

Незважаючи на короткострокові спади, тенденція до зростання кліматичного фінансування відновилася та прискорилася: 2018 р.: 674 млрд дол. США; 2019 р.: 755 млрд дол. США; 2020 р.: 803 млрд дол. США; 2021 р.: 1,15 трлн дол. США; 2022 р.: 1,46 трлн дол. США; 2023 р.: перевищили 1,5 трлн дол. США.

Ключовими драйверами цього постійного збільшення залишалися фінансування ВДЕ та низьковуглецевого транспорту.

Водночас, необхідно відзначити, що інвестиції у вичерпне паливо з 2020 року також демонстрували щорічне зростання, досягнувши 1,1 трлн дол. США у 2023 році. Крім того, споживчі субсидії на вичерпне паливо різко зросли, сягнувши рекордних 1,4 трлн дол. США у 2022 році.

Незважаючи на те, що щорічне кліматичне фінансування збільшилося більш ніж удвічі у період з 2018 по 2022 рік, експертні оцінки вказують на необхідність подальшого п'ятикратного зростання цих потоків. Це потрібно для досягнення 7,4 трлн дол. США щорічно до 2030 року, що є необхідною умовою для реалізації сценарію обмеження глобального потепління не вище, ніж на +1,5°C від доіндустріального рівня [44].

Зелений банкінг реалізується через спеціалізовані кредитні продукти, що фінансують ВДЕ, енергоефективність та екологічні проєкти. Державні банки традиційно є лідерами, виступаючи партнерами МФО та Уряду:

1. АТ «Укргазбанк». Беззаперечний лідер зеленого фінансування в Україні. Входить до мережі Green Bank Network. Основні напрями: фінансування великих проєктів ВДЕ (сонячна, вітрова енергетика), енергоефективність, біогазові та біометанові заводи. Активно пропонує кредити на встановлення СЕС для мікро- та малого бізнесу (зокрема, через програму «5–7–9 %»). Тривалий час позиціонує себе як екобанк. Ще у 2018 році його «еко-портфель» перевищував 1,9 млрд грн, а частка «зелених» кредитів досягала 15 % від загального кредитного портфеля. Хоча новіші консолідовані дані можуть варіюватися, він залишається найбільшим гравцем.

2. АТ «Ощадбанк». Активний учасник програм енергоефективності. Пропонує спеціалізований кредитний продукт «Зелена енергія» для встановлення СЕС та іншого енергетичного обладнання. Бере участь у державній програмі «Доступні кредити 5–7–9 %» для фінансування «зелених» проєктів.

3. АТ «Укресімбанк». Історично був одним із лідерів у залученні коштів МФО (Світовий банк, ЄБРР) для фінансування довгострокових проєктів з підвищення енергоефективності у різних галузях економіки.

Серед банків з приватним та іноземним капіталом з активними «зеленими» програмами слід виокремити:

1. АТ «Райффайзен Банк». Активно розвиває «зелене» кредитування для малого та середнього бізнесу (МСБ). Видає беззаставні кредити на будівництво СЕС,

придбання електрокарів та зарядних станцій. Заснував нагороду Raif Green Leaf для клієнтів, що сприяють циркулярній економіці та енергоефективності.

2. АТ «ПроКредит Банк». Спеціалізується на роботі з бізнесом, є частиною німецької фінансової групи. Активно фінансує проєкти енергоефективності та ВДЕ (СЕС) для юридичних осіб, часто пропонуючи фінансування в євро та без застави для кваліфікованих клієнтів.

3. АТ «Банк Львів». З іноземним капіталом, активно залучає кошти від міжнародних фондів, як-от Green for Growth Fund (GGF), для підтримки зеленої економіки та бізнес-проєктів на Заході України.

4. АТ «Кредобанк», АТ «ОТП Банк». Активні учасники державної програми «5–7–9%», що дозволяє підприємствам отримувати кредити на придбання енергоефективного обладнання та СЕС за пільговими ставками

Таблиця 6

Порівняльна матриця ключових рамок зеленого фінансування

Стандарт	Предмет регулювання	Обов'язковість/застосування	Ключові вимоги	Релевантність для України
EU Taxonomy (Регламент 2020/852) [45]	Критерії сталих видів діяльності	Обов'язковий у ЄС; делеговані акти	«Суттєвий внесок», DNSH, мінімальні соціальні гарантії	Гармонізація класифікації проєктів під фінансування ЄС/ЄІБ
EuGB (Регламент 2023/2631) [46]	Маркування «Європейська зелена облігація»	Обов'язковий для EuGB з 21.12.2024	Узгодження з Тахому, зовнішній огляд, фактшит	Бенчмарк для емітентів/ гарантованих випусків
ICMA GBP/ Handbook/ Impact Reporting [47]	Добровільні стандарти ринку	Добровільні, де-факто стандарт	UoP, управління коштами, звітність, SPO	Практичний шаблон для українських емітентів
EBA Pillar 3/ ESG Guidelines [48]	Розкриття й управління ESG-ризиками банків	Обов'язкові для установ ЄС	Шаблони розкриттів; плани переходу	Орієнтир для наближення нагляду/ розкриттів
IFRS S1/S2; ESRS [49]	Корпоративні розкриття сталості	Юрисдикційна імплементація/ЄС	Матеріальність, клімат-ризика, KPI	Порівнянність даних для інвесторів
НБУ / НКЦПФР (Політика сталого фінансування до 2025 р.; правила емісії «зелених» облігацій; рекомендації з impact-звітування [35–36])	Банківський нагляд (ESG-ризика, розкриття); ринок капіталу («зелені» випуски)	Обов'язкові в межах національного регулювання для банків/емітентів	ESG-скринінг і управління ризиками; вимоги до рамки/проспекту «зелених» облігацій; зовнішня верифікація (SPO); impact-звітування.	Стандартизує практики, підвищує довіру інвесторів, зближує з регуляцією ЄС.

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [35–36; 45–49; 50, с. 450].

Очікується, що з початком повоєнного відновлення «зелений банкінг» розширить фокус на проекти циркулярної економіки (переробка відходів, «зелене» будівництво) та інтеграцію ESG-стандартів.

Систематизація наднаціональних і національних регуляторних рамок (табл. 6) дозволяє перейти до операціоналізації вимог у практиці відбору та фінансування проектів відбудови, мінімізуючи ризики «зеленого відмивання» (greenwashing).

Синтез цих регуляторних рамок дозволяє сформулювати операційні вектори політики повоєнної відбудови:

1. Кліматичне / «зелене» бюджетування: запровадження обов'язкового тегування видатків розвитку та методики їх таксономічного узгодження. КРІ: частка «зелених» видатків у бюджетах.

2. Зелені облігації: вимога зовнішньої верифікації (SPO), прозоре управління коштами (escrow) та impact-звітність. КРІ: обсяг розміщень; скорочені викиди.

3. ESG-кредитування та гарантії МФО/ЄІБ: зниження вартості капіталу для таксономічно узгоджених проектів та технічна допомога МСП. КРІ: середній спред до звичайних кредитів; частка ESG-портфеля банків.

4. Державно-приватне партнерство (ДПП) для інфраструктури: типові договори з «зеленими» КРІ (енергоефективність, відходи, вода). КРІ: зменшення втрат у мережах; частка переробки.

5. СВАМ-орієнтована модернізація промисловості: впровадження Найкращих доступних технологій (BAT), електрифікація/водень. КРІ: скорочення вуглецеємності продукції.

Ці вектори є критичними для узгодження національних зусиль з програмами післявоєнного фінансування (Ukraine Facility, МФО) та національними політиками НБУ/НКЦПФР.

Проведений аналіз кредитної діяльності банківського сектору України за 2020–2025 рр. виявив складну динаміку, обумовлену макроекономічною нестабільністю та впливом повномасштабної війни. Основною тенденцією є обмежена кредитна активність банків у реальному секторі та трансформація структури активів, де ключову роль починають відігравати високодохідні, низькоризикові інструменти НБУ та держави (ОВДП і депозитні сертифікати), частка яких досягла 64,3 % активів.

Ключові висновки:

1. Обсяги та структура кредитування. Спостерігається номінальне зростання кредитного портфеля, проте його реальний приріст нівелюється інфляцією та девальвацією. Переважна частка кредитів надається у національній валюті (833,365 млрд грн у 2024 р.), що є позитивним для грошово-кредитної стабільності. Структура корпоративного портфеля сфокусована на оптовій та роздрібній торгівлі (39,97 %) та переробній промисловості (19,38 %).

2. Якість портфеля (NPL). Після різкого зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) до 38 % на 01.01.2023 р. (внаслідок війни), намітилася стійка позитивна тенденція до її зниження до 30,3 % на 01.01.2025 р., переважно за рахунок списання проблемної заборгованості та нарощування якісного гривневого кредитування.

3. Вплив монетарної політики. Висока облікова ставка НБУ (максимум 25 % у 2022 р.) та висока дохідність депозитних сертифікатів виступали стримуючим фактором для кредитування реального сектору, змушуючи банки віддавати перевагу безризиковим вкладенням.

4. Результати моделювання. Економетрична модель показала, що найбільш значущий вплив на обсяг корпоративного кредитного портфеля (Y) мають внутрішні чинники банку: обсяг кредитів домогосподарствам (X_3) (пряма залежність, коефіцієнт +1,497) та резерви під знецінення (X_2) (пряма залежність, коефіцієнт +0,487). Це свідчить про узгодженість кредитної політики банків та її залежність від внутрішніх рішень.

На тлі необхідності післявоєнного відновлення, що потребуватиме значних інвестицій, подальші дослідження мають бути зосереджені на наступних напрямках:

1. Операціоналізація ESG-кредитування. Проведення детального кількісного аналізу впливу інтеграції ESG-ризиків та таксономії ЄС на вартість та доступність кредитів для українських підприємств. Це необхідно для розробки методології «зеленого скорингу» для банків, що дозволить оцінювати інвестиційні проєкти (особливо в будівництві та промисловості) згідно з критеріями EU Taxonomy та DNSH (Do No Significant Harm).

Також важливим є перехід українських банків до повноцінного ESG-ризик-менеджменту у 2025–2027 роках, який передбачає досягнення наступних ключових завдань:

- розробка нормативної бази. Встановлення стратегічних пріоритетів для розробки внутрішніх нормативних регламентів, методик та моделей ESG, узгоджених із вимогами НБУ та ЄС;

- цифрова інтеграція. Розробка нових або інтеграція існуючих ІТ-платформ, зокрема з використанням штучного інтелекту (ШІ), для автоматизації процесів ESG-ризик-менеджменту;

- навчання та культура. Створення комплексної системи навчання персоналу банку на всіх рівнях новим стандартам корпоративного управління та ESG-менеджменту;

- фінансове забезпечення. Визначення та бюджетування необхідних витрат для забезпечення трансформаційного переходу до нової системи ESG-ризик-менеджменту в банках України.

2. Аналіз ефективності державної підтримки. Здійснення комплексної оцінки довгострокового економічного ефекту програми «Доступні кредити 5–7–9 %» в частині енергоефективності та релокації бізнесу. Визначення оптимальних механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), які повинні замінити пряме субсидування відсоткової ставки та мати чіткі «зелені» KPI (зменшення викидів, енергоспоживання).

3. Моделювання впливу зовнішніх шоків на якість портфеля. Побудова сценарних моделей (стрес-тестування), які прогнозують динаміку NPL під впливом ризиків війни (пошкодження активів), кліматичних ризиків (через EBA guidelines) та змін монетарної політики НБУ. Оцінка необхідності формування банками додаткового капіталу (Pillar 2) для покриття нетрадиційних (ESG/кліматичних) ризиків та підвищення стійкості банківської системи у період відбудови.

4. Розвиток ринку зелених боргових інструментів. Аналіз умов та перспектив емісії муніципальних та суверенних зелених облігацій в Україні з урахуванням

вимог EuGB та стандартів ISMA. Розробка інституційних рекомендацій для НКЦПФР щодо спрощення процедур залучення міжнародного «зеленого» капіталу для фінансування великих інфраструктурних проєктів відбудови.

Таким чином, фокус подальших досліджень має зміститися від реактивного аналізу кризових явищ до проактивного формування інвестиційної політики відновлення, інтегруючи принципи сталого фінансування та європейські регуляторні норми (ESG).

Список використаних джерел

1. Руда М. В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 204–211. URL: <https://surl.it/pvhovv> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни / О. І. Каринцева, І. Б. Дегтярова, М. О. Харченко та ін. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 199–211. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22>.
3. Дзямулич М. Фінансове забезпечення сталого розвитку регіону. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 128–133. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-16>.
4. Lyulyov O., Pimonenko T., Kwilinski A. Digital inclusion for a sustainable future: Catalysing green economic growth. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 10. Art. 101037. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101037>.
5. Дзюблюк О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. № 3 (13). С. 8–25. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>.
6. Андрущак Є. М., Перепьолкіна О. О., Герасименко А. В. Управління непрацюючими кредитами: світовий досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>.
7. Сулима М., Шавурська Л. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: Економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Т. 3. № 2. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-10>.
8. Остапеч О. В. Державне регулювання банківського кредитування в Україні. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 337–346. <https://doi.org/10.32750/2025-0231>.
9. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку / Б. Луців, О. Дзюблюк, Я. Чайковський, Є. Луців. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1 (54). Р. 23–36. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4250>.
10. Zapotichna R. Green trend in international banking business: opportunities for Ukraine. *Економіка України*. 2023. № 3. Р. 58–72. <https://doi.org/10.15407/economy ukr.2023.03.058>.
11. Проблеми розвитку «зеленого» банкінгу в Україні / О. В. Крилова, О. І. Замковий, О. І. Горяча, О. Г. Федорова. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 68–75. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.068>.

12. Житар М. О. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>.
13. Міщенко С. В., Науменкова С. В., Міщенко В. І. Управління ризиками зеленого фінансування в Україні. *Вісник ОНЕУ ім. І. І. Мечникова*. 2023. Т. 28. Вип. 3 (97). С. 61–69. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-11>.
14. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://surl.li/yvsjmh> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Коваленко В. Вплив банківського кредитування на підтримку сталого розвитку країни в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6 (318–319). С. 47–57. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-47-57>.
16. Основні показники діяльності банків України / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.10.2025).
17. Дзюблюк О. Перспективи активізації кредитних операцій банківського сектору в умовах воєнного стану. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Суми : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2024. С. 89–93. URL: <https://surl.li/awdeqx> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.10.2025).
19. Рейтинг надійних банків України 2025 (вересень). *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 01.10.2025).
20. Нікольчук Ю., Шевчук А. Сучасний стан банківського кредитування в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 22–29. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-3>.
21. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Огляд банківського сектору: лютий 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyuty-2025-roku> (дата звернення: 01.10.2025).
23. Розвиток кредитування підтримує прибутковість банків. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok-kredituvannya-pidtrimuye-pributkovist-bankiv> (дата звернення: 01.10.2025).
24. Рівень непрацюючих кредитів (NPL) / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl#1243-za-obsyagom-nepratsyuyuchykh-kredytiv-npl> (дата звернення: 01.10.2025).
25. Частка непрацюючих кредитів у банках за 2024 рік скоротилася до 30 %. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30> (дата звернення: 01.10.2025).
26. Державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %». URL: <https://surl.lt/rceukt> (дата звернення: 01.10.2025).
27. Облікова ставка Національного банку / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 01.10.2025).

28. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни / В. Корнєєв, Г. Забчук, О. Іващук та ін. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6 (59). С. 11–23. <https://doi.org/10.55643/fcactp.6.59.2024.4533>.
29. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 287–300. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-287-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-287-300).
30. Коваленко В. В. Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого економічного розвитку. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса, 4–5 квіт. 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 315–318. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18710/1/315-318.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
31. Green Finance and Investment: Green Investment Banks. Scaling up Private Investment in Low-carbon, Climate-resilient Infrastructure / OECD. Paris : OECD Publishing, 2016. <https://doi.org/10.1787/9789264245129-en>.
32. Концепція «Зеленого енергетичного переходу України до 2050 року». URL: <https://uaea.com.ua/news/our-news/concept-2050.html> (дата звернення: 01.10.2025).
33. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 291–299. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51>.
34. ESG Risk Management Recommendations / EBA. 2025. URL: <https://surli.cc/ymtpzo> (дата звернення: 01.10.2025).
35. Політика з розвитку сталого фінансування / Національний банк України. 2024. URL: <https://surl.li/etptao> (дата звернення: 01.10.2025).
36. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі / Національний банк України. 2025. URL: <https://surl.lt/oksurw> (дата звернення: 01.10.2025).
37. Про індустріальні парки : Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17> (дата звернення: 01.10.2025).
38. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 р. / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14 (дата звернення: 01.10.2025).
39. Райффайзен Банк. URL: <https://raiffeisen.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
40. Green Bonds Market 2025. *Climate Bonds Initiative*. URL: <https://www.climatebonds.net> (дата звернення: 01.10.2025).
41. Щербак О. Світове кліматичне фінансування. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 2 (61). С. 320–336. <https://doi.org/10.55643/fcactp.2.61.2025.4725>.
42. Global Landscape of Climate Finance 2018. URL: <https://surl.li/pokboo> (дата звернення: 01.10.2025).
43. Global Landscape of Climate Finance 2019. URL: <https://surl.li/cmbsnb> (дата звернення: 01.10.2025).

44. Global Landscape of Climate Finance 2024. URL: <https://surl.li/vmkxtn> (дата звернення: 01.10.2025).
45. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852> (дата звернення: 01.10.2025).
46. Regulation (EU) 2023/2631 of the European Parliament and of the Council of 22 November 2023 on European Green Bonds and optional disclosures for bonds marketed as environmentally sustainable and for sustainability-linked bonds. *Official Journal of the European Union*. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legalcontent/summary/european-green-bond-standard.html> (дата звернення: 01.10.2025).
47. The Principles – Guidance Handbook / ICMA. 2024. URL: <https://surl.li/bomzxn> (дата звернення: 01.10.2025).
48. ITS on prudential (Pillar 3) disclosures of ESG risks (Art. 449a CRR) / EBA. URL: <https://surl.li/rjeenn> (дата звернення: 01.10.2025).
49. Applying IFRS: Introduction to IFRS S1 and IFRS S2 / EY. 2024. 174 p. URL: <https://surl.li/ezqjmp> (дата звернення: 01.10.2025).
50. Сапожніков В., Новіцький М., Цюра Т. Зелені фінанси у поствоєнній відбудові України: інституційні рамки та напрями трансформації інвестиційної політики. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 446–464. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446>.

1.6.

Антикорупційний аудит у системі публічних закупівель: оцінка ефективності та напрями вдосконалення

Тюнін А. В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

У сучасних умовах суспільство очікує від держави ефективного, раціонального та прозорого використання публічних коштів. Особливої актуальності ці питання набувають у період воєнного стану, коли ресурси обмежені, а потреби критичної інфраструктури та обороноздатності – зростають. За даними Національного агентства з питань запобігання корупції, система публічних закупівель залишається однією з найбільш вразливих до корупційних зловживань сфер [3].

Хоча впровадження електронної системи Prozorro стало кроком до підвищення прозорості, її ефективність у боротьбі з корупційними ризиками значною мірою залежить від системності й якості контролю та аудиту. Антикорупційний аудит як інструмент оцінювання не лише законності, але й доброчесності процесів закупівлі, покликаний виявляти ризики неефективного використання коштів, зловживань службовим становищем, упередженості при виборі постачальників [1; 2].

На жаль, в Україні ця функція виконується фрагментарно різними органами (Державна аудиторська служба, НАЗК, Рахункова палата), а сама методологія антикорупційного аудиту ще перебуває на стадії становлення [5; 10]. У багатьох випадках результати перевірок не мають прямого впливу на ухвалення управлінських рішень або залишаються без належної реакції. До того ж відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності закупівель із точки зору запобігання корупції ускладнює їх системний моніторинг [4; 9].

Зазначені проблеми посилюються недостатнім нормативно-методичним забезпеченням, формальним підходом до розробки антикорупційних програм на рівні органів влади та підприємств, а також бракованою інтеграцією аудиту із ризик-орієнтованими інструментами аналізу [6; 11].

У зв'язку з цим виникає потреба в осмисленні поняття антикорупційного аудиту, визначенні його цілей, методів, а також місця в системі забезпечення ефективного функціонування публічних закупівель. Особливо важливо розробити дієвий механізм, який дозволить забезпечити не лише контроль, а й вплив на запобігання зловживанням, конфлікту інтересів та неефективному витрачання коштів [7; 8].

Питання підвищення ефективності публічних закупівель та запобігання зловживанням у цій сфері досліджуються як українськими, так і міжнародними науковцями та експертами. Вагомий внесок у розвиток підходів до запобігання корупції зробила Transparency International, яка у своїх звітах систематизувала найпоширеніші схеми зловживань у тендерах та подала інструменти для забезпечення підзвітності [16].

Серед провідних міжнародних підходів до боротьби з корупцією в публічних закупівлях вирізняються також рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), що акцентують на доброчесності в державних закупівлях [15].

Актуальні аналітичні матеріали представлено в працях М. Фазекаша та співавторів, які проаналізували корупційні ризики в європейських країнах під час пандемії COVID-19, зокрема в сфері закупівель [14]. І. Ісроїлов та колеги дослідили зв'язок між розвитком цифрової економіки та зростанням ефективності фінансового контролю як превентивного заходу щодо зловживань [13].

В українському науковому середовищі особливу увагу проблематиці корупційних ризиків у державному секторі приділяють А. Майстренко та К. Назарова, які обґрунтовують доцільність створення окремого напрямку – антикорупційного аудиту – з фокусом на виявлення системних проблем у діяльності розпорядників коштів [1].

Окремі дослідження зосереджені на аналізі антикорупційних програм органів влади, зокрема на формальному підході до їх розробки та неефективності заходів контролю [11]. У роботах Д. Біленця [2] та у звітах НАЗК [3; 6] і Державної аудиторської служби [5] розглядається реальна практика впровадження антикорупційного контролю, недоліки нормативного забезпечення, а також проблема відсутності механізмів примусу до виконання виявлених приписів.

Низка праць (наприклад, [4; 9]) окреслюють нормативну основу реалізації державної антикорупційної політики у сфері закупівель, однак залишають поза увагою питання реального впливу аудиту на якість управлінських рішень.

Таким чином, попри наявність значної кількості досліджень щодо закупівель, прозорості та фінансового контролю, саме антикорупційний аудит як цілісний підхід до виявлення ризиків та неефективності залишається малодослідженим, особливо з урахуванням українського контексту. Відсутність чітко визначених методів оцінювання ефективності закупівель з точки зору антикорупційного впливу, інтеграції ризик-індикаторів у процедури аудиту, а також недосконалість реакції на порушення створюють прогалину, яку необхідно заповнити.

Попри значну кількість нормативно-правових актів, аналітичних звітів і наукових публікацій, антикорупційний аудит публічних закупівель в Україні залишається малодослідженим як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Передусім відсутнє єдине нормативне визначення поняття «антикорупційний аудит», його завдань, об'єктів та суб'єктів, що унеможлиблює уніфікацію підходів до його проведення на рівні державних і місцевих органів влади [1; 3; 5].

Також не сформовано чітких критеріїв оцінювання ефективності закупівель саме з позиції запобігання корупції. На практиці переважає перевірка формальної відповідності процедур, у той час як системний аналіз ризиків, пов'язаних із конфліктом інтересів, змовами, маніпуляціями тендерними умовами тощо, здійснюється рідко або поверхово [2; 6].

У роботі контрольних органів спостерігається фрагментарність і відсутність комплексного підходу: Державна аудиторська служба фокусується на післяконтрольних ревізіях, НАЗК – на експертизі програм, Рахункова палата – на макроекономічних оцінках. Між тим, системної взаємодії та обміну інформацією між цими органами немає, що знижує загальну ефективність реагування на виявлені порушення [5; 10].

Важливо також зазначити, що виявлення ризиків і порушень у сфері закупівель нерідко не тягне за собою адміністративної чи дисциплінарної відповідальності. Брак практичного впливу аудиторських висновків на управлінські рішення створює ситуацію, коли аудит має обмежену профілактичну функцію [4; 8; 9].

Ще одним важливим аспектом є недостатнє застосування цифрових інструментів і ризик-індикаторів у процесі антикорупційного аудиту. Хоча система Prozorro надає широкі можливості для аналітики, їх використання залишається на рівні окремих громадських проєктів (наприклад, DOZORRO), тоді як державні контролюючі органи часто не інтегрують ці інструменти у власну практику [7; 12].

Усе це зумовлює необхідність переосмислення ролі аудиту в системі забезпечення ефективності публічних закупівель, розробки комплексного підходу до оцінки корупційних ризиків та створення дієвого механізму їх попередження через інструменти аудиторського контролю.

Ураховуючи виявлені прогалини у нормативному, методологічному та практичному забезпеченні антикорупційного аудиту публічних закупівель в Україні, постає

необхідність формування науково обґрунтованого підходу до оцінювання ефективності закупівель саме з погляду попередження корупційних ризиків.

Метою є дослідження сутності, функціонального змісту та організаційного забезпечення антикорупційного аудиту в системі публічних закупівель, а також розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності як інструменту запобігання зловживанням та підвищення прозорості у сфері використання публічних коштів.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття «антикорупційний аудит», визначити його відмінності від інших форм фінансового контролю.
2. Оцінити сучасний стан нормативно-правового регулювання антикорупційного контролю у сфері публічних закупівель.
3. Проаналізувати функціонування основних інституцій, що здійснюють контроль закупівель, зокрема їхню спроможність виявляти та реагувати на корупційні ризики.
4. Визначити основні бар'єри на шляху ефективного впровадження антикорупційного аудиту в Україні.
5. Запропонувати напрями вдосконалення механізмів антикорупційного аудиту, зокрема через інтеграцію ризик-орієнтованого підходу, цифрових аналітичних інструментів та підвищення впливу аудиторських висновків на управлінські рішення.

1. Теоретичні засади антикорупційного аудиту публічних закупівель.

Антикорупційний аудит є відносно новим напрямом у системі фінансового контролю, який поступово формує власний понятійно-категоріальний апарат. У вітчизняній науковій літературі цей термін ще не має уніфікованого тлумачення, проте загальні підходи дозволяють охарактеризувати його як форму незалежної оцінки процедур, рішень та процесів, що супроводжують використання публічних коштів, з акцентом на виявлення ризиків корупційної поведінки, конфлікту інтересів, недобросовісної практики.

Відмінністю антикорупційного аудиту від класичного фінансового або внутрішнього аудиту є те, що він не обмежується перевіркою законності витрат, а орієнтований на аналіз доброчесності управлінських рішень та виявлення потенційно вразливих місць у процедурах, які можуть створювати умови для зловживань. У центрі уваги – не лише факт порушення, а й причини, які до нього призвели: слабка внутрішня політика запобігання корупції, непрозорі процедури, неефективні механізми відповідальності.

У міжнародній практиці антикорупційний аудит тісно пов'язаний з концепціями integrity auditing та compliance auditing, що передбачають оцінку відповідності не тільки формальним нормам, а й етичним стандартам. Наприклад, рекомендації OECD (2024) акцентують на важливості впровадження комплексного підходу до аналізу закупівель: перевірка здійснюється не лише на предмет ціни та відповідності тендерній документації, а й з урахуванням таких індикаторів, як: частота участі одного постачальника, надмірна кількість дискваліфікацій конкурентів, підозрілі обґрунтування змін до контракту [15].

Водночас в Україні така модель лише формується. У звітах НАЗК і Рахункової палати термін «антикорупційний аудит» використовується переважно в контексті аналізу антикорупційних програм, а не як самостійна форма аналізу закупівельних процесів [3; 10]. Окремі спроби впровадження антикорупційного контролю мають місце у громадському секторі – зокрема, завдяки роботі платформи DOZORRO, де реалізовано ризик-індикатори Prozorro-аналізу. Але ці інструменти не інтегровані у державну політику аудиту й контролю.

Таким чином, антикорупційний аудит публічних закупівель потребує як теоретичного переосмислення, так і методичного забезпечення. Він має виконувати не лише наглядову функцію, а й профілактичну – виявляючи ризики на ранніх етапах і впливаючи на якість управлінських рішень у сфері витрачання публічних коштів.

2. Інституційна структура контролю публічних закупівель в Україні.

В Україні контроль у сфері публічних закупівель здійснюють кілька інституцій, що мають різні повноваження та методології роботи. Відсутність чіткої координації між ними знижує ефективність виявлення та попередження корупційних ризиків. Основними суб'єктами антикорупційного контролю є: Державна аудиторська служба України (ДАСУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Рахункова палата України.

ДАСУ відповідає за моніторинг публічних закупівель, проведення перевірок і ревізій, зокрема – постаудит укладених договорів. За даними служби, у 2023 році було перевірено понад 5 тисяч процедур закупівель, з яких понад 30 % визнано такими, що містять порушення [5]. Однак аналітика рішень ДАСУ засвідчує, що часто мова йде про формальні порушення, тоді як системна робота з виявлення конфлікту інтересів, змов, завищених цін тощо проводиться рідко.

НАЗК натомість зосереджується на експертизі та моніторингу антикорупційних програм державних установ. Агентство має право перевіряти, чи розроблені й впроваджені належним чином механізми управління ризиками, однак не здійснює фінансових аудитів закупівельних процедур [3; 6]. Проблемою є також те, що більшість антикорупційних програм носять декларативний характер і рідко ґрунтуються на результатах реального ризик-аналізу.

Рахункова палата України виконує функцію зовнішнього аудиту використання державних фінансів. Її звіти є цінним джерелом інформації про системні проблеми, зокрема недотримання принципів економності та прозорості при здійсненні закупівель. Наприклад, у звіті за результатами аудиту видатків на закупівлі для сектору оборони у 2022 році виявлено не лише перевитрати, а й ознаки непрозорих процедур обрання постачальників [10]. Однак повноваження палати обмежені тим, що вона не має засобів прямого впливу на притягнення винних до відповідальності.

Крім того, важливу роль у виявленні порушень відіграють громадські організації (зокрема, TI Ukraine, DOZORRO), які використовують відкриті дані Prozorro для формування аналітики ризикованих закупівель. Проте їхня робота носить рекомендаційний характер і не має обов'язкової сили для замовників чи контрольних органів.

Таким чином, контрольна система публічних закупівель в Україні характеризується інституційною фрагментацією, дублюванням функцій і відсутністю чітко визначеної відповідальності за комплексне здійснення антикорупційного аудиту. Це створює передумови для зниження довіри до системи контролю та залишає значну частину корупційних ризиків поза полем дії наявних механізмів.

3. Проблеми та бар'єри ефективного антикорупційного аудиту в Україні.

Незважаючи на формальне існування механізмів контролю за публічними закупівлями в Україні, реальна ефективність антикорупційного аудиту залишається низькою. Це зумовлено низкою системних бар'єрів, які можна згрупувати за кількома напрямками: нормативним, інституційним, методологічним та технологічним.

По-перше, нормативне регулювання антикорупційного аудиту є фрагментарним. В українському законодавстві відсутнє чітке визначення самого поняття «антикорупційний аудит», що призводить до неоднозначного його тлумачення на рівні виконавців. Також не визначено єдиного суб'єкта, відповідального за координацію антикорупційної перевірки закупівель, що призводить до розпорошення зусиль і відповідальності [1; 3].

По-друге, інституційна система аудиту страждає від дублювання повноважень та слабкої міжвідомчої координації. Звіти НАЗК, ДАСУ та Рахункової палати рідко узгоджуються між собою. Немає механізму обов'язкового обміну інформацією щодо виявлених корупційних ризиків, а подальші дії кожної структури відбуваються ізольовано, без синергії [5; 10].

По-третє, в органів контролю бракує методологічного інструментарію для системної оцінки корупційних ризиків. Більшість перевірок мають характер постаудиту, спрямованого на документальне підтвердження порушень, а не на їх попередження. Використання ризик-індикаторів, які дозволяють виявити аномалії у поведінці замовників або постачальників (наприклад, незвично короткі строки подання пропозицій, системна відмова конкурентів), не є усталеною практикою в роботі державних аудиторів [7; 12].

У таблиці 1 наведено приклади поширених корупційних ризиків у сфері публічних закупівель та індикаторів їх виявлення.

По-четверте, цифрові можливості, які надає система Prozorro, залишаються недостатньо інтегрованими у державні аудиторські процеси. У той час як громадські ініціативи, такі як DOZORRO, застосовують алгоритми виявлення ризикових закупівель, ДАСУ у більшості випадків покладається на ручний моніторинг та реагування на звернення [6; 9].

По-п'яте, важливою проблемою залишається низька дієвість реакції на виявлені порушення. Навіть у випадках, коли аудитори встановлюють ознаки недоброчесних практик, відсутні механізми примусу до усунення порушень або притягнення винних до відповідальності. Як зазначено в аналітичному звіті НАЗК, із понад 900 приписів у 2022 році виконано менш ніж половину [3].

По-шосте, превентивна функція аудиту фактично не реалізується. Відсутність внутрішніх механізмів аналізу ризиків на етапі планування закупівель, слабе антикорупційне навчання персоналу, а також низький рівень

добročесності серед менеджменту бюджетних установ сприяють формуванню толерантності до порушень [4; 8].

Таблиця 1

**Типові корупційні ризики у сфері публічних
закупівель та відповідні індикатори виявлення**

№	Типовий ризик	Приклад прояву	Індикатор виявлення
1	Змови між учасниками тендеру	Один учасник постійно виграє у присутності фіктивних конкурентів	Участь одних і тих самих компаній у тендерах; відсутність реальної конкуренції
2	Встановлення дискримінаційних умов	Технічні вимоги підібрані під одного виробника	Обмежена кількість поданих пропозицій; непропорційні вимоги до документів
3	Недотримання принципу відкритості	Неоприлюднення додаткових угод до договору	Відсутність оновлень у Prozorro; договори без обґрунтування
4	Формальне проведення тендеру	Заздалегідь визначений переможець	Виграш одного й того ж учасника в усіх закупівлях замовника
5	Завищення вартості закупівель	Закупівля товарів/послуг за вищими цінами від ринкових	Відхилення цінових пропозицій >20 % від середньоринкових
6	Зміни умов договору після підписання	Підвищення ціни або обсягів після укладання договору	Часті додаткові угоди з фінансовими змінами
7	Конфлікт інтересів	Підрядник пов'язаний із керівництвом замовника	Спільні засновники, адреси, IP-адреси тощо
8	Обхід порогів для спрощення процедури	Дроблення закупівель на кілька невеликих	Послідовні закупівлі однотипних товарів нижче порогового рівня
9	Відмова учасників без підстав	Конкуренти масово знімають пропозиції	Участь кількох учасників з подальшим «самозняттям»
10	Затримка або уникнення підписання договору	Переможець уникає укладання договору	Виграні тендери без підписаного договору

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6; 9].

Таким чином, антикорупційний аудит в Україні, за наявності базових інституцій та правового підґрунтя, залишається переважно формальним і мало впливовим інструментом. Його трансформація у дієвий засіб виявлення та попередження зловживань потребує комплексного переосмислення підходів на всіх рівнях: від методології до політичної волі.

4. Напрями вдосконалення антикорупційного аудиту публічних закупівель в Україні.

Враховуючи виявлені недоліки та бар'єри, антикорупційний аудит публічних закупівель в Україні потребує глибокого реформування. Для цього доцільно виокремити кілька стратегічних напрямів удосконалення, які можуть стати основою для формування нової державної політики у цій сфері.

1. Нормативне закріплення поняття та функцій антикорупційного аудиту. Необхідно законодавчо визначити термін «антикорупційний аудит», його предмет, цілі та ключові функції. Це дозволить уніфікувати підходи до його реалізації в межах різних інституцій та запобігти формалізму. Доцільно також закріпити обов'язковість

проведення такого аудиту при закупівлях понад визначений поріг або в ризикових секторах (оборона, інфраструктура, медицина) [1; 4].

2. Розробка методики оцінки корупційних ризиків у закупівлях. Доцільно затвердити єдину ризик-орієнтовану методику, що передбачатиме оцінку таких індикаторів, як: концентрація підрядників, непрозоре формулювання вимог, часті зміни в договорах, низька конкуренція тощо. Прикладом може слугувати модель DOZORRO Risk Indicators, яка вже демонструє практичну ефективність [6; 12].

3. Інституційна координація та обмін даними. Варто створити міжвідомчу координаційну платформу (наприклад, на базі Prozorro), яка забезпечуватиме постійний обмін даними між ДАСУ, НАЗК, Рахунковою палатою та громадським сектором. Це дозволить уникнути дублювання зусиль і пришвидшити реагування на виявлені ризики [5; 10].

4. Цифровізація процесів аудиту. Державні контрольні органи мають активно використовувати аналітичні інструменти платформи Prozorro, алгоритми машинного навчання та відкриту статистику. Розширення функціоналу для автоматичного виявлення підозрілих закупівель має стати пріоритетом державної цифрової політики [7; 9].

5. Підвищення впливу аудиторських висновків. Необхідно запровадити обов'язковість реагування на аудиторські приписання, з визначенням строків та відповідальності за їх невиконання. Важливо, щоб аудиторські звіти не просто констатували факт, а ставали підґрунтям для адміністративних або дисциплінарних заходів [3; 8].

6. Розвиток доброчесності та внутрішнього контролю. Рекомендовано запровадити внутрішні антикорупційні аудити на рівні розпорядників бюджетних коштів, із щорічною публічною звітністю про виявлені ризики. Також необхідна системна підготовка персоналу замовників – не лише з питань законодавства, а й з етики, управління конфліктом інтересів, роботи з ризик-індикаторами [2; 11].

7. Інтеграція громадського моніторингу. Практика взаємодії з громадськими ініціативами має бути формалізована. Відгуки користувачів системи Prozorro, скарги та сигнали мають ставати обов'язковим джерелом для початку аудиторських процедур.

Таким чином, ефективний антикорупційний аудит публічних закупівель має бути побудований на принципах превентивності, відкритості, технічної спроможності та невідворотності реакції. Його трансформація – це не лише технічне завдання, а складова національної безпеки та фундамент прозорості державного управління.

Антикорупційний аудит публічних закупівель є важливим інструментом забезпечення прозорості, доброчесності та ефективного використання бюджетних коштів. Проведений аналіз засвідчив, що в Україні наявна нормативна та інституційна база для здійснення контролю у сфері публічних закупівель, проте її ефективність обмежена рядом факторів.

Зокрема, відсутність чіткого визначення антикорупційного аудиту, фрагментація повноважень між органами, формальний характер перевірок, недостатнє використання цифрових технологій та слабка реалізація превентивної функції стримують становлення дієвої моделі аудиту.

Запропоновані напрями удосконалення – нормативне закріплення понять, впровадження методики ризик-аналізу, міжвідомча координація, цифровізація,

посилення відповідальності, розвиток внутрішнього контролю та інтеграція громадського моніторингу – створюють підґрунтя для формування ефективної системи антикорупційного аудиту.

Реалізація цих заходів потребує політичної волі, належного ресурсного забезпечення та скоординованих зусиль органів державної влади, громадськості та міжнародних партнерів. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці впровадження конкретних ІТ-інструментів, розробці галузевих методик аудиту та аналізі практики реагування на аудиторські висновки.

Список використаних джерел

1. Майстренко А. С., Назарова К. О. Антикорупційний аудит: визначення, інваріантність підходів та форсайт розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 267–272. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-267_272.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Біленець Д. Порівняльний аналіз антикорупційних заходів у публічних закупівлях: досвід країн ЄС та України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2025. № 5. С. 19–25. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/download/6445/6528/14350> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2023-п> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Звіт про виконання антикорупційної програми Державної аудиторської служби України за I півріччя 2024 року. *Державна аудиторська служба України*. 2024. URL: https://dasu.gov.ua/attachments/ce0e685d-a8a3-4f2f-9efa-c99ac5fe67ed_33_Звіт_за_I_півріччя_2024_p.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
6. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: стратегічний аналіз корупційних ризиків та антикорупційна експертиза. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-strategichnyy-analiz-koruptsiynyh-ryzykiv-ta-antykoruptsiyna-ekspertyza> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Успіхи України у боротьбі з корупцією / Базельський інститут управління. 2025. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2025-03/Progress_in-Ukraines_AC_efforts_March%202025_UA%20version.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
8. Заходи із запобігання корупції у 2023 році / Бюро економічної безпеки України. 2023. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/uploaded-files/Заходи%20із%20запобігання%20корупції%20у%202023%20році.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Стан виконання завдань і заходів з реалізації засад запобігання корупції у 2024 році / Бюро економічної безпеки України. 2024. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/uploaded-files/Zapobigannia-koruptsii-1-pivrichchia-2024-roku.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Антикорупційна програма Рахункової палати на 2023–2025 роки. *Рахункова палата України*. 2023. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Corruption/Anticor_prog_23-25.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
11. Перевірка організації роботи щодо запобігання корупції в ДСА: формальний підхід до розробки антикорупційної програми та непрозорі закупівлі. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/perevirka-organizatsii-roboty-schodo-zapobigannya-koruptsii-v-dsa-formalnyy-pidhid-do-rozrobky-antykorporprogramy-ta-neprozhori-zakupivli> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Корупційні ризики в публічних закупівлях. *Право України*. 2024. № 9. С. 62–68. URL: https://www.lsej.org.ua/9_2024/62.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
13. Isroilov B. I., Abduganiyev U. Kh., Ibragimov B. B. Financial Control of Public Procurement to Prevent Corruption in the Development of Digital Economy. *Modern Management Trends and the Digital Economy*. 2020. P. 123–129. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939770> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Fazekas M., Tóth B., King L. Corruption Risks in Public Procurement through the COVID-19 Pandemic in Europe. *Government Transparency Institute*. 2023. URL: https://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2023/05/Fazekas-et-al_Covid-corruption_TI_GTIWP_2023_3_final_clean_formatted_final.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
15. Recommendation of the Council on Enhancing Integrity in Public Procurement / OECD. 2024. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/131/131.en.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Integrity Pact: Collective Action for Good Governance and Business Integrity in Public Procurement. *Transparency International*. 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pact-collective-action-good-governance-business-integrity-public-procurement> (дата звернення: 01.10.2025).

Розділ 2

Національна безпека, правове регулювання та стратегічне управління

2.1. | Державна політика України під час воєнного стану

Лемберський О. Ю.,

старший викладач кафедри мовної підготовки,

Інститут ВМС Національного університету

«Одеська морська академія», м. Одеса

<https://orcid.org/0000-0003-2376-4339>

Метою дослідження є визначення ефективних підходів до управління процесами відновлення регіональної інфраструктури під час воєнного стану та післявоєнної відбудови. Тип цього дослідження – тематичне дослідження, засноване на аналізі українських реалій. Процедура дослідження передбачає збір наукової літератури та експертних думок шляхом напівструктурованих інтерв'ю. Включення наукової літератури базувалося на таких критеріях: актуальність, тематична актуальність, часовий діапазон з 2022 по 2025 рік, та регіональний критерій: Україна та ЄС. У дослідженні було досліджена думка багатьох відомих експертів з різних галузей з досвідом роботи в державному управлінні. Основним інструментом, який використовувався в дослідженні, було напівструктуроване інтерв'ю, яке не містило суворих формальних обмежень. Результати дослідження визначили оптимальні підходи до відновлення регіональної інфраструктури: створення стратегій та впровадження реформ, фінансове регулювання, підтримка бізнесу та реалізація соціальних проєктів, моніторинг ситуації та реагування на виклики. Результати, засновані на аналізі відповідей експертів, встановили такі інфраструктурні проблеми воєнного стану для України: енергетична криза (52 %), руйнування соціальної інфраструктури (31 %), скорочення транспортної мережі (16 %), проблеми у функціонуванні інформаційно-комунікаційної інфраструктури (1 %). Висновки вказують на те, що для розвитку системи державного управління та відновлення інфраструктури слід впроваджувати комплексний підхід.

Агресивне вторгнення російської федерації акумулювало українське суспільство та бізнес зокрема. Зовнішні загрози не виправдали очікувань кривавого сусіда, який робив ставку на економічний крах України та, як наслідок, розпад нашого суспільства. Відповідно, метою цього дослідження є системний аналіз основних факторів зниження економічних показників з початку повномасштабного вторгнення та визначення засобів і механізмів подолання економічної кризи, зокрема шляхом прийняття ефективних державних рішень.

Аналіз зарубіжних публікацій дав чітке розуміння того, що економічна ситуація в Україні має прямий вплив на міжнародну економіку та світову геополітику. У цьому дослідженні проаналізовано основні фактори, що вплинули на падіння ВВП в Україні з 2022 по 2025 рік, та обставини, що спричинили його стабілізацію, виділено окремі галузі економіки, які, незважаючи на нищівні економічні втрати, проявили стійкість до викликів війни. Окрема оцінка надається ІТ-індустрії, яка в сучасних реаліях виявилася найбільш адаптивною для України. Це призвело до висновку, що майбутнє України полягає в цифрових трансформаціях з поступовою інтеграцією в розумну економіку. Водночас, у ході дослідження було визначено конкретні етапи, які Україна має пройти на шляху до свого економічного відновлення, та виділено негативні фактори, що перешкоджають цьому навіть сьогодні. Зокрема, було однозначно встановлено, що корупція є ключовим гальмуючим елементом економіки України, вона існувала до війни та існує зараз, але має зникнути після війни, оскільки її існування зведе до нуля перспективи створення правового, економічно стабільного суспільства та зробить реальну інтеграцію України до європейської спільноти неможливою.

Військова агресія Росії проти України спричинила масштабне руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, що призвело до людських жертв та соціальних втрат. Війна призвела до скорочення робочих місць та доходів, зменшення купівельної спроможності та обсягу накопичених активів. Руйнівні наслідки війни проявилися практично у всіх сферах економіки. Водночас, економічна ситуація в будь-якій країні є чітким маркером її позиції на світовій арені, і яке місце вона займе, безсумнівно, залежить від рішень уряду. Навіть до війни економіка України не була достатньо розвиненою та інтегрованою у світову економіку. Безсумнівно, окремі сектори української економіки були успішними гравцями на світовому ринку ще до війни. Україна має у своєму розпорядженні близько 30 відсотків світових чорноземів, тому все, що пов'язано з сільськогосподарською галуззю, має великий потенціал в Україні. Агресія поставила перед зазначеною галуззю значні виклики, проте, як показали наші дослідження, навіть за таких складних умов Україна проявила значну адаптивність та залишалася експортером зерна на світові ринки.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну стабільне функціонування держави стало викликом для державних керівників. Ефективність та результативність державного управління сьогодні є важливими питаннями, які потребують детального аналізу та оперативного вирішення. Роль державного управління розширилася та стала важливим сектором забезпечення національної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану. Однією з актуальних дослідницьких проблем є вплив воєнного стану на регіональну інфраструктуру. Це питання особливо актуальне в контексті російсько-української війни, яка завдала значних руйнувань економіці та підірвала соціальну стабільність у постраждалих регіонах. Дослідження показують, що

енергетичні системи, транспортні мережі та муніципальна інфраструктура – ключові компоненти регіональної функціональності – є одними з секторів, які найбільше постраждали під час військових операцій [1, с. 144].

З цієї причини державне управління відіграє вирішальну роль у координації зусиль щодо мобілізації ресурсів, відновлення пошкодженої інфраструктури та залучення міжнародної допомоги. У цьому процесі велике значення має формування спеціальних стратегій сталого розвитку для повернення регіонів до успішного та мирного життя. З іншого боку, у кількох наукових працях стверджується, що державне управління в умовах воєнного стану має свої типові риси та механізми розвитку. Таким чином, вони потребують окремого наукового аналізу для розробки ефективних пропозицій щодо основних пріоритетів та напрямків підвищення ефективності управління країною в умовах російської агресії. Водночас, для вирішення цієї складної проблеми необхідно також адекватно оцінити поточні інституційні зміни, що відбуваються в Україні, та визначити низку пріоритетних змін, яких потребує система прийняття управлінських рішень та механізми розробки стратегічних планів на регіональному рівні. Іншими словами, відновлення інфраструктури після військових конфліктів вимагає розробки та впровадження ефективних моделей управління, які враховують місцеві потреби та умови, а головне – забезпечують прозорість та сталість процесів реконструкції. Основною дослідницькою проблемою є визначення ефективних підходів до відновлення регіональної інфраструктури України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, а також аналіз впливу військових дій на критичну інфраструктуру та інформаційно-комунікаційні мережі. Крім того, слід також визнати, що сучасна система державного управління в Україні стикається з особливо складними умовами – країна перебуває в розпалі війни, яка є важливою загрозою національній безпеці. З цієї причини виділення основних факторів, що впливають на ефективність державного управління у воєнний час, зараз є особливо важливим завданням [2, с. 98].

Відповідно, метою цього дослідження є пошук ефективних підходів до управління процесами відновлення регіональної інфраструктури під час воєнного стану та післявоєнної відбудови, а також визначення ролі місцевої влади, громадських організацій та приватного сектору в цьому процесі. З цієї причини врахування та вивчення цих аспектів дозволить відновити об'єкти інфраструктури та сформувані важливі теоретичні та метод регіону. Проблема вдосконалення механізмів розвитку державного управління в Україні вже давно привертає значну увагу дослідників. Зокрема, Буряк та ін., визначили актуальні проблеми сектору державного управління крізь призму сучасних глобалістських тенденцій. Куцик та ін., вказали на критичні аспекти цифрової трансформації сектору державного управління. Загалом, цифровізація управління в Україні є поширеною темою серед науковців, які визначили як переваги, так і недоліки цього процесу. У сучасних роботах представлено кілька модулів електронної

взаємодії: між державою та громадянами: (Уряд-громадянин); між урядом та бізнесом (Уряд-бізнес); між різними гілками влади (Уряд-уряд); між урядом та урядом (Уряд-працівники). З початком повномасштабного вторгнення ця проблема стала ще гострішою в сучасній науці. Богун та ін. оцінили вплив російської агресії на українську інфраструктуру. Це дослідження виявило, що інфраструктура України була однією з сфер, які найбільше постраждали від масштабів війни. Водночас у науковій літературі ведуться окремі дискусії щодо того, чи слід спрямовувати зусилля на відновлення пошкоджених об'єктів до їхнього первісного вигляду, чи на модернізацію їх відповідно до інноваційних стандартів сталого розвитку. Ті автори, які виступають за модернізацію, вказують на аспекти відновлення без значної реконструкції, оскільки тривала війна збільшує ризик повторного руйнування. Також ті вчені, які вказують на важливість відновлення, вважають, що швидке повернення до функціональності є важливішим, ніж впровадження нових технологій у кризовий період. Демотивуючими факторами для інвестиційної діяльності є руйнування виробничих та промислових об'єктів, посилення безпеки та логістики, а також, найголовніше, руйнування життєво важливої енергетичної інфраструктури. Такі фактори не сприяють ефективному здійсненню інвестиційної діяльності. Зокрема, руйнування виробничих та промислових об'єктів під час воєнного стану є суттєвою проблемою для інвестування. Втрата або пошкодження таких об'єктів значно збільшує бізнес-ризик, оскільки їх відновлення вимагає фінансових витрат. Таким чином, воєнний стан є одним із критичних факторів, що демотивує інвесторів у виробничі та промислові об'єкти. Втрата або пошкодження таких об'єктів значно збільшує бізнес-ризик, оскільки відновлення вимагає значних фінансових витрат та часу і іноді є неможливим через обмежені матеріальні та людські ресурси. Згідно з дослідженням Богуна та ін., оціночна пряма шкода, завдана бойовими діями інфраструктурі України станом на початок січня 2024 року, становила близько 155 мільярдів доларів. Реалізація державної фінансової політики в Україні детально описана в дослідженні Чубки та ін. . Автори вказали на важливість створення Державного інноваційного банку, який би надавав пільгові кредити для креативних починань та звільняв бізнес від сплати податків у разі злиття зі збитковим бізнесом [3, с. 113].

В результаті, держава сприятиме створенню сприятливих умов для технічного розвитку галузі та підвищенню її винахідливості та привабливості для інвесторів. Тому процес відновлення інфраструктури після бойових дій вимагає розробки та впровадження ефективних моделей управління, що враховують місцеві потреби та умови. З цієї причини дослідження вказують на необхідність ефективних превентивних заходів для запобігання розпаду держави під час криз, а також на тлі великих війн. Тому основними тенденціями є посилені увага до стійкості критичної інфраструктури, стійкості енергетичного сектору, ролі децентралізації у відбудові регіонів. Події, що відбулися після військового вторгнення Росії в Україну у 2014 році, підкреслили особливу потребу в

стратегічній відповіді, про що свідчить низка сучасних робіт. За даними Бровка, в результаті успішної реформи децентралізації в Україні, місцеві органи влади отримали нові можливості на низовому рівні, а державна та місцева влада скоординували свої зусилля для зупинення російської агресії. Як наслідок, місцеве управління було важливим для виживання українських міст і сіл після повномасштабного російського вторгнення у лютому 2022 року. Однак деякі дослідження наполягають на необхідності централізації управлінських рішень для координації ресурсів. Тому точаться дебати щодо впровадження централізованої чи децентралізованої системи управління. Ті, хто вказує на важливість децентралізації, вважають, що цей механізм дозволяє місцевим громадам діяти більш автономно. Ще одним науковим напрямком є аналіз інтеграції інноваційного досвіду, зокрема, як видно з огляду літератури, зростає кількість досліджень, що аналізують досвід відновлення інфраструктури в інших країнах, який варто застосувати в Україні. Важливим напрямком у сучасних дослідженнях стала оцінка труднощів, з якими стикається сектор державного управління, які слід враховувати для повоєнної адаптації. Зокрема, науковці виділяють такі фактори, як бюрократизація, брак фінансування, корупція, труднощі в системі цифрової трансформації, вплив політичних факторів та інформаційні виклики. Однак, дослідження, що розглядаються, висвітлюють ці труднощі поверхово, а автори не приділяють належної уваги ширшому аналізу цих викликів. Зокрема, важливо описати не лише загальнодержавні проблеми, а й чітко визначити основні інфраструктурні виклики воєнного стану для України. У цій статті буде зроблено спробу усунути цю прогалину, використовуючи не лише теоретичний аналіз праць, а й думки експертів.

Тип цього дослідження – тематичне дослідження, яке передбачає поглиблене вивчення обраної теми з урахуванням думок експертів. Тематичне дослідження має кілька важливих аспектів, що є суттєвими для аналізу регіональної інфраструктури в умовах війни. Це стосується як поглибленого вивчення дослідницької проблеми, так і контекстуального підходу. Зокрема, тематичні дослідження дозволяють зануритися в конкретний контекст регіону з урахуванням унікальних факторів війни. Підхід на основі тематичного дослідження дозволив провести поглиблений аналіз впливу воєнного стану на регіональну інфраструктуру та роль державного управління, що дозволило охарактеризувати динаміку та специфічні аспекти досліджуваної проблеми. У дослідженні використовується комплексний підхід до збору та обробки інформації, включаючи аналіз певних законодавчих документів та даних опитувань. Тому цей підхід є важливим для цього дослідження, оскільки дозволив нам отримати цінну інформацію, яка може бути втрачена в теоретичних або суто емпіричних дослідженнях.

Війна зруйнувала об'єкти інфраструктури на національному та регіональному рівнях. Руїнування не лише створюють додаткові труднощі у забезпеченні обороноздатності країни, але й впливають на соціально-економічну

ситуацію в Україні. Використання інструментів державного управління за таких обставин визначає найкращі підходи до відновлення: розробка стратегії та реформи, фінансове регулювання, підтримка бізнесу та соціальні проекти, моніторинг ситуації та реагування на виклики. Необхідно формалізувати його функції для підвищення ефективності функцій уряду в системі державного управління. Підвищення ефективності бюрократії, вдосконалення адміністративних процедур та підвищення професійного рівня міністерств та відомств допоможуть уряду краще виконувати свої завдання та брати на себе додаткові відповідальні функції. Однак слід враховувати й ризики концентрації влади в уряді. Таким чином, децентралізація необхідна для збалансування повноважень, забезпечення прозорості та уникнення надмірної централізації влади. Увага до регіонів у часи воєнного стану не менш важлива, ніж до структури центрального уряду. Військова ескалація з 24 лютого 2022 року призвела до того, що експортні ланцюги українських товарів, які переважно використовують морський транспорт, були раптово порушені; товари більше не могли залишати країну через Чорне море. Таким чином, складна мережа міжнародних ланцюгів поставок, які очікували пшеницю, ячмінь, кукурудзу та насіння соняшнику, а також олію з України, раптово припинилася. Зв'язки між Україною та країнами, які переробляють ці товари для задоволення потреб споживачів, були розірвані. Слід зазначити, що глобальний ланцюг поставок – це мережа, яка має всесвітнє охоплення. У цій мережі бізнес купує або використовує товари чи послуги з-за кордону для виробництва та розповсюдження певного продукту чи послуги. Ідеальний ланцюг поставок вимагає тісної взаємодії між підприємствами-учасниками, зокрема щодо міжнародної торгівлі. Українські реалії негативно вплинули, зокрема, на міжнародні ланцюги поставок, що зашкодило як українській економіці, так і економіці іноземних країн. Більше того, через економічну глобалізацію, базова первинна галузь – продовольча система та основна вторинна галузь – енергетика – також взаємопов'язані та мають ключовий вплив на всю економічну систему певної країни, і як наслідок, збій однієї системи призводить до порушення роботи іншої, що призводить до глобальних економічних змін. Ситуація на європейських ринках дає чітке розуміння того, що українська економічна ситуація також вплинула на глобальні ланцюги поставок. Міжнародні наукові кола дотримуються думки, що російсько-український конфлікт є унікальним викликом для міжнародної торгівлі, оскільки Росія відігравала ключову роль на енергетичних ринках і була досить великою світовою економікою. Через вторгнення країни-агресора світові ціни на продукти харчування, паливо та добрива різко зросли у першій половині 2022 року, зокрема, через санкції, запроваджені проти Росії. Така ситуація впливає, зокрема, на міжнародні фінансові ринки. Хоча напруженість між Україною та Росією існує вже давно, реакція фондових індексів на конфлікт стала більш вираженою після вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року. Однак реакція світових фондових ринків була слабшою в перші тижні після вторгнення. Водночас слід

зазначити, що фондові індекси були слабшими для країн, що межують з Україною та Росією, а також для держав-членів ООН, які вимагали припинення наступу Росії проти України. Російсько-українська війна не лише спричинила проблеми на світових фінансових ринках, але й посилила швидке зростання світових цін на енергоносії та дефіцит енергії в деяких регіонах. Європейський Союз, Сполучені Штати та інші розвинені країни, а також великі корпорації зосередилися на придушенні торгівлі енергоносіями з Росією, щоб протидіяти її військовим діям. Ще на початку повномасштабного вторгнення США оголосили про заборону на імпорт російської нафти, зрідженого природного газу та вугілля. Загалом, за оцінкою міжнародних експертів, блокування російських енергоресурсів посилює тиск на джерела енергопостачання в інших країнах. Такі процеси мають значний вплив на світову економіку та призводять до геополітичної кризи. Водночас деякі вчені вважають, що геополітична криза є необхідною рушійною силою для стратегій енергетичної безпеки, заснованих на зменшенні залежності від Росії. Отже, російсько-українська війна мала значний вплив на економічну ситуацію у світі загалом, водночас, повертаючись до економічних реалій в Україні, можна констатувати, що попри нищівні інфраструктурні, енергетичні, агропромислові та інші втрати, економіка України мала зазнати повного краху, але Україна показала свою стабільність не лише на полі бою, а й на економічному фронті. Звичайно, ситуацію в нашій країні не можна ідеалізувати. Гладинець та ін. (2022), досліджуючи питання падіння валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) на початку війни, прогнозували його падіння на рівні 10 % у разі швидкого завершення бойових дій. Водночас, використовуючи досвід інших країн та спираючись на дані Міжнародного валютного фонду, автор припустив падіння ВВП в Україні у 2022 році в діапазоні 25–35 %, автор зробив такі припущення, прогножуючи затяжну війну. Згідно з дослідженням автора, втрати бюджету становили близько 2 мільярдів гривень на день, а втрати інфраструктури на початку війни – близько 119 мільярдів доларів США на місяць, тобто 4,25 мільярда доларів США щодня. Якщо врахувати військові втрати, збільшення військових та соціальних витрат, програми підтримки, а також втрати для економіки та підприємств, то це ще 565 мільярдів доларів США. Аналізуючи дані Національного банку України, спостерігаємо, що песимістичні прогнози автора справдилися. Так, у 2022 році реальний ВВП зменшився на 29,1 % порівняно з 2021 роком. Це найглибший річний спад економіки за всю історію України, і повномасштабна війна, безумовно, була причиною цього. Йдеться, зокрема, про окупацію окремих територій, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, блокування портів Чорного моря, розрив логістичних зв'язків та масштабну міграцію. Поєднання цих наслідків призвело до різкого скорочення споживчого попиту, інвестиційної активності, експорту та врожаїв (Національний банк України, 2023). Як видно з наведеного вище рисунка, ВВП зазнав найбільшого падіння у II кварталі 2022 року, водночас, військові успіхи збройних сил України, а також антикризові заходи Національного банку України та уряду за підтримки

міжнародних партнерів дозволили поступово стабілізувати макроекономічну ситуацію. Всупереч негативним очікуванням свого кривавого сусіда, Україна змогла досягти стабілізації у третьому кварталі 2022 року, це явище можна пояснити ефективними державними рішеннями. Так, на початку війни, уряд терміново запровадив низку важливих регуляторних нововведень, спрямованих на зменшення фіскального навантаження на бізнес та стимулювання розвитку малого підприємництва. Було дозволено перейти на третю групу спрощеної системи оподаткування для платників податків з оборотом до 10 млрд гривень з необмеженою кількістю працівників. За новими правилами, платники податків повинні сплачувати 2-відсотковий податок на прибуток замість податку на прибуток та ПДВ. Розширено перелік операцій, за які платник єдиного податку третьої групи звільняється від податкових зобов'язань з ПДВ. Збільшено період, протягом якого платник податків може не виконувати податкове зобов'язання без застосування санкцій, якщо він не має відповідної можливості. Відбулася певна лібералізація митного законодавства, зокрема, частково скасовано обов'язкові платежі за імпортом товарів та автомобілів. Покращення логістики, переміщення підприємств, переорієнтація низки видів діяльності на військові потреби та відкриття «зернового» коридору дозволили вже у третьому кварталі 2024 року уповільнити реальне падіння ВВП та утримувати його на відносно стабільному рівні до кінця року. Самаєва, досліджуючи економічну ситуацію на початку війни, встановила, що протягом першого місяця війни лише 17 % великих підприємств продовжували працювати без будь-яких обмежень. Лише 30 % підприємств змогли працювати онлайн. Решта підприємств або тимчасово призупинили свою діяльність, або повністю припинили свою господарську діяльність. У контексті цього дослідження доречно було б зосередитися на аграрному секторі економіки, оскільки Україна завжди займала провідні світові позиції в цьому сегменті. Звичайно, агропромисловий комплекс не став винятком, коли йдеться про втрати від війни. Київська школа економіки провела дослідження, згідно з якими сума прямих збитків, завданих агропромислому комплексу України за рік повномасштабної війни, становить 8,7 млрд доларів США. Поєднання вищезазначених факторів не додає оптимізму, зокрема, вони є причиною того, що виробники в усьому світі шукають шляхи збільшення виробництва та забезпечення альтернативи падінню українських поставок, оскільки російсько-українська війна мала значні торговельні наслідки для країн, які безпосередньо брали участь, і не мала глобальних наслідків. Водночас, пропозиція в інших регіонах не може миттєво збільшитися і, звичайно, не може повністю замінити високоврожайні культури з Чорноморського регіону. Водночас, враховуючи адаптивність України до викликів війни, здатність швидко та ефективно реагувати на негативні наслідки, зростання цін на світових ринках зерна, частка України у світовій торгівлі на кінець 2022 року становила: пшениця – 11 %, кукурудза – 16 %, ячмінь – 15 %. Донецька та Луганська області, де військові дії ведуться особливо інтенсивно, є джерелом 8 % виробництва української пшениці

та 9 % насіння соняшнику. Таким чином, незважаючи на нищівні втрати агропромислового комплексу, Україна підтвердила та закріпила свій статус гаранта продовольчої безпеки на світових ринках. Динаміка показників різних видів діяльності протягом 2024 року визначалася, перш за все, високими безпековими ризиками. Найбільшого спаду зазнав будівельний сектор, що пов'язано зі скороченням інвестицій та різким падінням попиту на житло. Внаслідок руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, зниження споживчого та інвестиційного попиту, економічні та промислові результати також значно погіршилися. Відключення електроенергії наприкінці року через обстріли Росією критичної інфраструктури поглибили спад промислового виробництва. Водночас деякі види переробної промисловості, зокрема машинобудування, легка та харчова промисловість, підтримувалися державним фінансуванням військових замовлень. Переорієнтація сільськогосподарських виробників на українські добрива в умовах припинення імпорتنих поставок добрив з Російської Федерації та Білорусі підтримала хімічну промисловість, а сталє виробництво енергетичних ресурсів – гірничодобувну промисловість (Національний банк України, 2023). Оцінюючи роль держави у підтримці функціонування економічного сектору під час війни, ми бачимо, що така стабілізація відбулася завдяки конкретним урядовим рішенням, спрямованим на відновлення економіки. У цьому зв'язку можна розрізнити внутрішні та зовнішні методи стабілізації. Внутрішній метод стабілізації спирався виключно на державне регулювання необхідних стабілізаційних заходів. Зовнішній метод передбачав залучення міжнародних партнерів та отримання їхньої фінансової підтримки. Наприклад, стимулювання розвитку підприємництва та забезпечення його функціонування та адаптації до нових реалій досягалися шляхом внутрішнього регулювання. Були впроваджені податкові зміни, зокрема щодо сплати єдиного податку. З 1 квітня 2022 року до припинення воєнного стану фізичні особи-підприємці та юридичні особи, річний дохід яких не перевищує 10 мільярдів гривень, отримали право використовувати спрощену систему оподаткування. Крім того, платники податків 1 та 2 груп могли добровільно сплачувати єдиний податок. Також державою були внесені зміни щодо сплати єдиного соціального внеску для фізичних осіб-підприємців. З 1 березня 2022 року до закінчення воєнного стану в Україні та протягом дванадцяти місяців після цього вони мали право не сплачувати жодного соціального внеску за себе. Крім того, для зменшення адміністративного навантаження на початку війни були скасовані перевірки контролюючими органами. Уряд України також видав Розпорядження № 246-р від 25 березня 2022 року (Розпорядження, 2022), яким було визначено надзвичайний план переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, що постраждали від бойових дій та/або перебувають під загрозою таких дій, до безпечних зон. Згідно з цим планом, «Укрзалізниця» (Українська залізниця) та «Укрпошта» (Українська пошта) забезпечили безкоштовне перевезення обладнання для підприємств. Таке перевезення здійснювалося на

підставі Постанови Уряду № 305 від 17 березня 2022 року (Постанова, 2022). Зовнішній метод стабілізації передбачав залучення міжнародних партнерів та отримання фінансової донорської підтримки. Кошти, надані іншими країнами, були спрямовані на стабілізацію найважливіших економічних потреб. За перші шість місяців 2022 року Україна отримала від іноземних партнерів гранти та позики на загальну суму 17,4 млрд доларів США, що покрило 55 % додаткових потреб бюджету у фінансуванні та становило 36 % усіх витрат державного бюджету України з початку повномасштабного вторгнення. Таке залучення міжнародних партнерів сприяло стабілізації ВВП України у другій половині 2022 року. Також в умовах війни банківський сектор економіки зазнав значних негативних наслідків, зокрема соціально-економічних проблем, а швидкі темпи інфляції створили несприятливі умови для функціонування банківських установ. З метою стабілізації банківської системи держава запровадила пільгові системи кредитування бізнесу та створила наглядовий комітет для забезпечення стабільності банківської системи. Водночас, інформаційні та технічні атаки на сервіси найбільших банків створили низку суттєвих загроз, що впливають на рівень безпеки банківських установ. Боротьба з дефіцитом обігу капіталу здійснюється через кредитування, оскільки економіка країни впала на 35 %. Відновлення та стабілізація банківської системи в Україні стали можливими завдяки інвестиційній та фінансовій підтримці України з боку міжнародних партнерів [4, с.288]. Сьогодні питання реструктуризації кредиту є стратегічним для подальшої діяльності банківського сектору. днією з найстабільніших галузей економіки України в умовах воєнного часу була ІТ-сфера. Дяченко досліджував цей сектор економіки та встановив, що він є найбільш платоспроможним. Так, за результатами 2021 року, ця галузь зросла на 36 % та принесла країні 6,8 мільярда доларів США експортної виручки. В ІТ-секторі зайнято понад 285 000 спеціалістів. Сьогодні одними з найбільших ІТ-компаній, що працюють на українському ринку, є GlobalLogic Ukraine, EPAM Ukraine, N-iX, ELEKS, Intellias тощо. ІТ-компанії швидко відреагували на виклики війни, переміщуючи персонал, враховуючи специфіку цього виду діяльності, це було менш травматично, ніж для виробничих підприємств. Деякі компанії здійснили дострокові платежі податків, щоб стабілізувати економічну ситуацію в країні. Так, найбільша ІТ-компанія країни «EPAM Ukraine», яка налічує понад 11 000 спеціалістів, виплатила 50 мільйонів гривень авансом. податків до бюджету України. Незаперечну користь військовій економіці приносять українські ІТ-компанії, які сплачують податки із заробітної плати працівників, оскільки ІТ-сектор славиться високим рівнем заробітної плати. Враховуючи особливості здійснення вищезазначеної діяльності, зокрема у віддаленому форматі. Водночас, після початку війни обсяг замовлень майже не змінився, навіть навпаки, деякі клієнти розширюють сферу співпраці (Дяченко, 2022). На початку 2023 року економіка України продовжує відновлюватися, це пов'язано з покращенням ситуації в енергетичному секторі, подальшою адаптацією бізнесу та населення до умов війни, а також міжнародною підтримкою. Низка

країн-донорів та міжнародних організацій оголосили або вже надають підтримку економіці України, зокрема:

Сполучені Штати Америки оголосили про свій намір надати Україні 9,9 млрд доларів США у 2024 році. Перший транш у розмірі 1,25 млрд доларів США вже надійшов у лютому 2024 року. Кошти надходять у рамках проекту Світового банку «Підтримка державних витрат для забезпечення сталого державного управління в Україні». Також країна-партнер виділила новий пакет військової допомоги у розмірі 400 млн доларів США. Україна отримає від Австрії 10 мільйонів євро, які будуть використані для фінансування відновлювальних робіт в енергетичному секторі. Уряд Японії надасть близько 170 мільйонів доларів США (22,44 мільярда єн) на проекти екстреного відновлення, зокрема, на реконструкцію критичної інфраструктури, необхідної для повернення українців додому та розвитку економіки. Передбачається, що ці кошти будуть використані для негайного покращення обладнання для гуманітарного розмінування; транспортного обслуговування; енергетичного обладнання та управління відходами знищення; водопостачання та водовідведення; медичного обладнання та обладнання для надання освітніх послуг; для підтримки сільськогосподарського сектору. Також угода передбачає інструменти для моніторингу прозорості та ефективності використання коштів. Міжнародний валютний фонд (МВФ) досяг домовленості з українською владою щодо нової програми. Україна зможе отримати 15,6 мільярда доларів США кредитного фінансування протягом наступних 48 місяців. Очікується, що угода допоможе мобілізувати масштабне фінансування на пільгових умовах від міжнародних донорів та партнерів України на весь термін дії програми. Нову програму МВФ для України називають унікальною, оскільки Фонд вперше надає кошти країні в умовах безпрецедентної економічної невизначеності (Міжнародна валютна, 2023). Світовий банк оголосив про підтримку бюджету України шляхом виділення додаткового гранту в розмірі 2,5 млрд доларів США, який матиме соціальне призначення, включаючи охорону здоров'я, освіту, пенсійні виплати, допомогу внутрішньо переміщеним особам, програми соціальної допомоги та заробітну плату працівникам, які надають основні державні послуги. На сьогоднішній день Світовий банк мобілізував понад 20,6 млрд доларів США у вигляді екстреного фінансування для підтримки народу України, включаючи зобов'язання донорів із західних країн (Світовий банк, 2023). Європейський банк реконструкції та розвитку планує виділити кошти на відновлення залізничних сполучень, це екстрений кредит підтримки під суверенні гарантії на 200 млн євро для АТ «Укрзалізниця». Остаточне рішення буде прийнято у травні цього року. Завдяки цій пропозиції, «Укрзалізниця» зможе збільшити пропускну здатність транскордонних перевезень з ЄС, усунувши вузькі місця на прикордонних переходах, а також відремонтувавши ділянки залізничної колії, пошкоджені повномасштабним вторгненням Росії. Окрім вищезазначеного, зазначена програма передбачає оновлення рухомого складу (Європейський банк, 2023). На початку року Україна отримала перший транш у розмірі 3 млрд євро від

Європейського Союзу, наступний транш у розмірі 1,5 млрд євро надійшов у березні цього року. Ці кошти отримані на пільгових умовах для України в рамках масштабної Програми макрофінансової допомоги, загальний обсяг якої становить 18 млрд євро, і будуть спрямовані на фінансування найневідкладніших витрат державного бюджету. Наступні транші в рамках масштабної програми МФД Україна отримає у 2023 році, враховуючи виконання Україною узгоджених сторонами умов. З початку повномасштабного вторгнення Європейський Союз надав Україні 11,7 млрд євро макрофінансової допомоги (Міністерство фінансів, 2023). За даними Національного інституту стратегічних досліджень, фінансова допомога країн світу не вичерпується вищезгаданими країнами та міжнародними організаціями. Так, Австралія, Іспанія, Бельгія, Швеція, Польща, Канада, Словаччина, Люксембург, Данія, Іспанія, Литва, Фінляндія, Естонія та Саудівська Аравія оголосили про фінансування різних сфер економіки України протягом 2023 року (Національний інститут, 2023). З вищесказаного можна зробити висновок, що міжнародна фінансова допомога відіграє ключову роль у відносно стабільному існуванні української економіки та закладає основу повоєнної економіки, оскільки необхідно готуватися до мирного життя під час війни [5, с. 130]. Сьогодні економічна спільнота дискутує щодо теми подолання економічної кризи в Україні та намагається знайти шлях до так званого українського економічного дива. У політичних та наукових колах активно обговорюється український план Маршалла, який свого часу допоміг країнам Західної Європи відновитися та надав потужний поштовх їхньому подальшому процвітанню. Вітчизняні та іноземні експерти й політики обговорюють це питання вже кілька місяців і схиляються до думки, що розробка адаптивного плану Маршалла для України є доцільним і навіть необхідним рішенням. Українські економісти визначають його як шанс на повне «перезавантаження» економіки та можливість позбутися усталених радянських постулатів. Це, безсумнівно, добрий знак для нас, особливо на тлі значної багатогранної допомоги, яку вже надали країни Західної Європи та США. Водночас усі схиляються до думки, що в умовах українських реалій існують значні труднощі для реалізації так званого плану Маршалла [3, с. 115]. Реалізація зазначеного плану після Другої світової війни стосувалася країн з досить розвиненою довоєнною економікою, чого не можна сказати про довоєнну економіку. Сьогодні ми спостерігаємо неймовірну згуртованість та активізацію українського суспільства та політики, що дає підстави для дещо оптимістичних прогнозів. Водночас рівень економічної стабільності, довоєнний ВВП та корупція гальмують реалізацію Плану Маршалла в його класичному вигляді (Харовська, 2022). У квітні 2022 року Президент України Володимир Зеленський видав Указ № 266/2022 про створення Національної ради з питань відбудови України (Указ Президента, 2022), завданням якої було створення Українського Плану Маршалла. На виконання цього доручення у 2022 році було представлено проект плану післявоєнної відбудови та розвитку країни. До розробки документа були залучені українські економісти та міжнародні експерти. Загальна концепція

цього документа передбачає остаточну інтеграцію України в європейську економіку. Згідно із запропонованим проектом, основний акцент робиться на тих сферах економічної діяльності, де Україна мала значні конкурентні переваги ще до війни, зокрема металургію та харчову промисловість, тоді як основою післявоєнної промислової політики України має бути стимулювання подальшої переробки сировини та виробництва готової продукції, яка в майбутньому буде експортуватися [2, с. 109]. Активізації таких процесів також сприятимуть іноземні інвестиції, будівництво нових заводів, і як наслідок, значне збільшення кількості робочих місць усередині країни. Стимулом до цього має бути повна дерегуляція економіки та мінімальне втручання держави в роботу бізнес-структур. Водночас, реалізація цього амбітного плану малоймовірна без збільшення енергетичних потужностей України, і розвиток атомної енергетики відіграватиме в цьому провідну роль, враховуючи руйнівні удари по енергетичній інфраструктурі України у 2022 році, цей сектор потребуватиме значних капіталовкладень. Водночас, Снігова у 2022, досліджуючи питання державних заходів щодо повоєнного відновлення економіки України, визначила кілька етапів, за якими доцільно здійснювати економічне відновлення – стабілізацію, відновлення та модернізацію [4, с. 299].

Враховуючи, що Україна перебуває у стані війни, а часові рамки її тривалості нікому не відомі, використання власних коштів на розвиток інновацій займатиме незначну частку. Водночас, для того, щоб Україна була привабливою для іноземних інвестицій, інноваційні пропозиції повинні бути унікальними та конкурентоспроможними. Як ми вже встановили, в Україні ІТ-індустрія досить розвинена, тому одним із пріоритетних напрямків економічного розвитку України можна визначити шлях до розумної економіки. Оцінюючи стан та перспективи подальших цифрових трансформацій, можна стверджувати, що сьогодні ІТ-індустрія у сфері військових технологій стала одним із найперспективніших секторів у цьому сегменті. Враховуючи, що військові технології вже отримують значну підтримку з державних коштів, можна впевнено стверджувати, що після війни отримані знання та досвід піднімуть Україну на високий рівень у сфері військових ІТ-технологій. Слід зазначити, що державні кошти наразі забезпечують підтримку не лише військового сектору. Згідно з інформацією Міністра цифрової трансформації України Михайла Федорова, під час війни Фонд розвитку інновацій перейшов під управління Міністерства цифрової трансформації України, що дозволило уряду стати найбільшим інвестором у стартапи в країні. Фонд інвестував у понад 250 стартапів в Україні та Східній Європі, загальний обсяг інвестицій перевищує 6 мільйонів доларів США. Крім того, американський венчурний фонд Blue&Yellow Heritage Fund розпочав роботу у співпраці з венчурною компанією ffVC, яка вже акумулювала 50 мільйонів доларів США. Цей фонд спеціально зосереджений на українському вимірі. Експерти у сфері цифровізації роблять оптимістичні прогнози щодо потенціалу повоєнної ІТ-індустрії в Україні, зокрема, у вдосконаленні систем моніторингу та управління

сільськогосподарськими підприємствами. Крім того, експерти погоджуються, що завдяки технологіям штучного інтелекту можна буде вдосконалити системи діагностики та лікування захворювань, а цифрові технології дозволяють покращити якість та доступність освіти для ширшої аудиторії. Водночас, ІТ-екосистема України може бути привабливою лише за сприятливих податкових умов. Одним із ключових проєктів, запланованих Міністерством цифрової трансформації України на 2025 рік, є запуск електронної резидентури. Це дозволить ІТ-фахівцям з усього світу, отримавши статус електронного резидента, вести бізнес в Україні онлайн. Для іноземних ІТ-фахівців це по суті означає, що вони можуть вести свій бізнес в Україні, не проживаючи в країні, та сплачувати лише 5 % податку на свій дохід, що значно нижче, ніж оподаткування ІТ-бізнесу в європейських країнах, Ізраїлі, Сполучених Штатах чи Канаді. Ці ініціативи спрямовані на підвищення привабливості України на світовому ринку ІТ-індустрії, відкриваючи нові можливості у сфері глобальних цифрових трансформацій та сприятливо впливаючи на економіку загалом.

Підсумовуючи досліджену інформацію, можна спостерігати формування єдиної думки в наукових колах щодо причин економічного занепаду під час війни. У цьому дослідженні детально проаналізовано окремі ініціативи міжнародних партнерів щодо фінансової допомоги Україні у 2025 році, що дало підстави погодитися з думкою окремих авторів про те, що стрімкий спад економіки у 2022 році було стримано завдяки значній міжнародній фінансовій підтримці, оскільки щойно світ побачив стабільність українського народу та незначність планів кривавого сусіда щодо бліцкригу, рішення про надання фінансової підтримки Україні було прийнято швидко, що дозволило зупинити падіння економіки вже у III кварталі 2022 року. Щодо перспектив подолання кризи, думки авторів розходяться, деякі вважають, що Україна повинна мати власний план Маршалла. На думку Харовської, реалізація плану Маршалла в українських реаліях у його класичному вигляді навряд чи буде успішною, оскільки довоєнний рівень економічного розвитку в Україні перебував у стані стагнації. Тим часом, дослідження Казюка та Шекета доходять висновку, що майбутнє економічне зростання України полягає саме в переробці сировини та продажу готової продукції. Ми погоджуємося з думками згаданих авторів і вважаємо, що План Маршалла мав блискучу реалізацію в минулому, враховуючи реалії світу того часу, водночас, подолання економічної кризи в Україні можливе виключно на основі українських реалій та з орієнтацією на європейський вимір. Хмарська висловлює думку, що для стабілізації економіки в Україні необхідні ефективні реформи. Водночас, Доценко, Матюшенко, Фінагіна та ін. вказують на інвестиції та цифрову модернізацію, ці складові безумовно повинні існувати на етапі подолання економічної кризи, проте це дослідження виявило, що їх реалізація буде неможливою без реального подолання корупції, на чому власне наполягають міжнародні партнери [1, с. 153].

З вищесказаного видно, що повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну принесло багато негативних наслідків та страждань. Українська економіка на початку війни зазнала швидкого спаду, що перешкоджало розвитку всіх секторів країни. Експортні та імпорتنі можливості були скорочені, а інфраструктура, зокрема, енергетичний сектор, була зруйнована, що призвело до потенційного економічного колапсу. Незважаючи на безпрецедентні збитки, промисловий сектор продовжує функціонувати та демонструвати адаптивність у веденні господарської діяльності у воєнний час. Під час проведеного дослідження було виявлено, що будівельний сектор зазнав найбільших втрат через зниження попиту на житло. Сільськогосподарський сектор також зазнав значних втрат, але сільськогосподарські працівники змогли адаптуватися до реалій воєнного часу та забезпечити продовольчі потреби населення України, зберігаючи при цьому провідну позицію постачальника сільськогосподарської продукції на світових ринках. Крім того, дослідження показало, що ІТ-сектор став одним із найстійкіших секторів економіки України під час війни завдяки віддаленій роботі та можливостям переїзду. Етапи стабілізації, відновлення та модернізації були визначені як ключові фази післявоєнного відновлення. Для сприяння швидкому відновленню України було розроблено пропозиції та механізми подолання економічної кризи. Держава повинна розробити чіткий план дій, який сприятиме швидкому відновленню економіки та визначатиме пріоритети з європейською орієнтацією. Однак досягнення цієї орієнтації на Європу вимагає внесення змін до чинних нормативних актів або прийняття нових, причому ключову роль у законодавчих змінах відіграє боротьба з корупцією.

Список використаних джерел

1. Мбах Р. Е., Васум Д. Російсько-українська війна 2022 року: огляд економічного впливу російсько-української кризи на США, Велику Британію, Канаду та Європу. *Досягнення в соціальних науках, дослідницький журнал*. 2022. Т. 9. № 3. С. 144–153. <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005>.
2. Канєва Т., Халабурда А. Бюджетна політика держави в умовах військового стану. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 108–109. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(147\)07](https://doi.org/10.31617/1.2022(147)07).
3. Марчук В. В. До проблеми політичної консолідації та збереження національної ідентичності українського інформаційного простору. *Аксіологічні аспекти трансформації сучасного українського суспільства*. Івано-Франківськ, 2012. С. 113–115.
4. Марчук В. В. Особливості реалізації державної етнополітики щодо національних меншин. *Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 288–299.
5. Kobets T. The use of information operations technologies in political practice. *Chronicle of Volyn*. 2024. No. 31. P. 130–138.

2.2.

Інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України

Сергієнко Т. І.,

*канд. політ. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя
<https://orcid.org/0000-0002-4654-9248>*

Сергієнко Д. В.,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

В умовах триваючої збройної агресії російської федерації проти України, трансформації світового безпекового середовища та необхідності післявоєнного відновлення особливого значення набуває інституційна спроможність держави ефективно реалізовувати національні стратегії у сфері безпеки та розвитку. Формування цілісної системи стратегічного управління потребує узгодженості між секторами безпеки, економіки, соціального розвитку, енергетики, інформаційного простору та міжнародного співробітництва. У цих умовах розбудова інституційного потенціалу, модернізація управлінських механізмів і запровадження європейських стандартів стратегічного планування виступають ключовими чинниками забезпечення безпеки, відновлення економіки та сталого розвитку України.

Сучасні виклики вимагають переосмислення ролі державних інститутів, громадянського суспільства та міжнародних партнерів у забезпеченні стійкості й ефективності державного управління. Дослідження інституційного забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку є надзвичайно актуальним, оскільки воно спрямоване на вироблення науково обґрунтованих підходів до підвищення результативності системи державного управління, зміцнення її адаптивності до внутрішніх і зовнішніх загроз та формування цілісної моделі стійкого розвитку України у післявоєнний період.

Реалії сьогодення свідчать, що проблема національної безпеки є однією з найважливіших у суспільному та науковому дискурсі. Вона привертає увагу державних діячів, науковців і громадян, оскільки пов'язана як із традиційними загрозами – війною, політичною нестабільністю, стихійними лихами, – так і з новими викликами ХХ–ХХІ століть, серед яких – гібридні війни, кібератаки, інформаційна агресія, енергетична залежність, екологічні ризики та соціально-економічна нерівність. Процеси глобалізації підвищили взаємозалежність держав і суспільств, що вимагає переосмислення концепту безпеки в контексті сталого розвитку та виживання людства.

Саме у світлі цих загроз особливого значення набуває системне дослідження інституційного забезпечення національної безпеки та розвитку, яке дозволяє виробити науково обґрунтовані підходи до підвищення ефективності державного управління. Значний внесок у дослідження національної та міжнародної безпеки зробили

І. Грицяк, А. Качинський, В. Ліпкан, В. Почепцов, А. Падерін, Г. Перепелиця, Т. Стародуб, Г. Ситник, А. Семенченко, О. Суходолія, І. Храбан, Л. Чекаленко, В. Чалий та інші. Їхні праці заклали теоретичні засади аналізу сучасних викликів безпеці, проте низка аспектів потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, актуальним залишається питання ефективної координації дій державних інституцій у процесі реалізації стратегічних документів, забезпечення належного рівня міжвідомчої взаємодії, а також посилення ролі інституцій громадянського суспільства в системі національної безпеки. Саме ці напрямки формують основу для розробки сучасних підходів до забезпечення безпеки та сталого розвитку держави.

На сучасному етапі розвитку України важливим завданням є створення дієвої інституційної архітектури, здатної забезпечити синергію між політичними, економічними, соціальними та безпековими пріоритетами держави. Це передбачає не лише реформування структури державного управління, а й розвиток аналітичних та прогностичних спроможностей органів влади, забезпечення прозорості ухвалення рішень, впровадження принципів належного врядування та підзвітності. Саме ці чинники формують основу для ефективної реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку, а також підвищують довіру суспільства до державних інститутів.

Отже, інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України має стати пріоритетним напрямом державної політики [15]. Від узгодженості дій усіх суб'єктів управління – державних органів, бізнесу, громадських організацій, наукових установ і міжнародних партнерів – залежить здатність України забезпечити свою стійкість, відновлення та поступальний розвиток у післявоєнний період. Для ефективного впровадження таких стратегій важливо чітко усвідомлювати теоретичні засади національної безпеки та визначення ключових понять, таких як небезпека і загроза.

На думку В. Ткаченка, Є. Смірнова та О. Астахова, небезпека є одним із базових понять системи національної безпеки, яке займає проміжне місце між викликом і загрозою [23, с. 3]. Завданням держави є забезпечення необхідного рівня національної безпеки, яка охоплює людину, суспільство й державу. У цьому контексті національна безпека розглядається як стан країни, за якого система державно-правових та громадських гарантій забезпечує реалізацію суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, захист інтересів громадян і протидію загрозам з боку зовнішніх та внутрішніх чинників.

Багатогранність проблеми національної безпеки зумовлює міждисциплінарний характер її дослідження – філософами, соціологами, юристами, політологами, економістами. Зростання кількості нових загроз вимагає розроблення сучасних підходів до управління національною безпекою, заснованих на інституційній узгодженості, системності та прозорості.

За роки незалежності України держава все ще перебуває на етапі усвідомлення феномену національної безпеки і має неоднозначні практичні результати, зокрема втрати людського потенціалу, територій, інформаційного

простору та господарських ресурсів. Після Революції Гідності 2014 року та початку збройної агресії РФ питання захисту територіальної цілісності, удосконалення законодавчої бази у сфері охорони державного кордону та реформування сектору безпеки й оборони набули стратегічного значення.

Анексія АР Криму та агресія на сході України стали каталізатором переосмислення засад інституційної політики держави у сфері безпеки. Дії РФ засвідчили необхідність комплексного підходу до зміцнення обороноздатності, протидії інформаційним і гібридним загрозам, розвитку стратегічних комунікацій та підвищення ефективності міжнародного співробітництва. Саме ці процеси актуалізували проблему побудови дієвої системи інституційного забезпечення реалізації національних стратегій безпеки та розвитку [20, с. 215].

Враховуючи сучасні геополітичні обставини, діяльність усіх державних інституцій має бути спрямована на прогнозування, виявлення, запобігання та нейтралізацію загроз, забезпечення суверенітету, територіальної цілісності та стійкого розвитку країни [13]. Важливою складовою інституційної спроможності є налагоджена взаємодія між органами державної влади, сектором безпеки і оборони, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Саме така модель партнерства забезпечує ефективність реалізації стратегічних документів, сприяє прозорості державного управління й зміцненню довіри до інститутів влади.

Отже, інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку виступає фундаментом формування сучасної системи державного управління, здатної забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і європейську інтеграцію України [14, с. 131]. Комплексне реформування інститутів, підвищення якості публічної політики, посилення аналітичної, прогностичної та координаційної спроможності держави мають стати пріоритетами в процесі відновлення країни та побудови безпечного, справедливого й сталого суспільства.

Структурно-функціональну модель інституційного забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку подано на рисунку 1.

Отже, рисунок ілюструє взаємозв'язок між основними елементами інституційної системи реалізації стратегій у сфері безпеки та розвитку України – від нормативної бази до оцінки результативності управлінських рішень.

Проблематика інституційного забезпечення національної безпеки та розвитку є одним із центральних напрямів сучасних досліджень у сфері державного управління [2, с. 9]. Від ефективності взаємодії державних інститутів, бізнесу та громадянського суспільства залежить не лише стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх викликів, а й здатність забезпечувати стратегічний розвиток на основі узгоджених цілей і пріоритетів.

У сучасних умовах трансформації політичного, економічного та безпекового середовища Україна потребує оновлення підходів до управління безпекою і розвитком. Реалізація національних стратегій вимагає створення ефективної інституційної системи, заснованої на принципах стратегічного планування, прозорості, підзвітності

та міжвідомчої координації [7, с. 42]. Це означає необхідність застосування управлінських методів, які поєднують аналітичну оцінку ризиків, розподіл повноважень, оптимізацію ресурсів та оцінку ефективності державної політики.

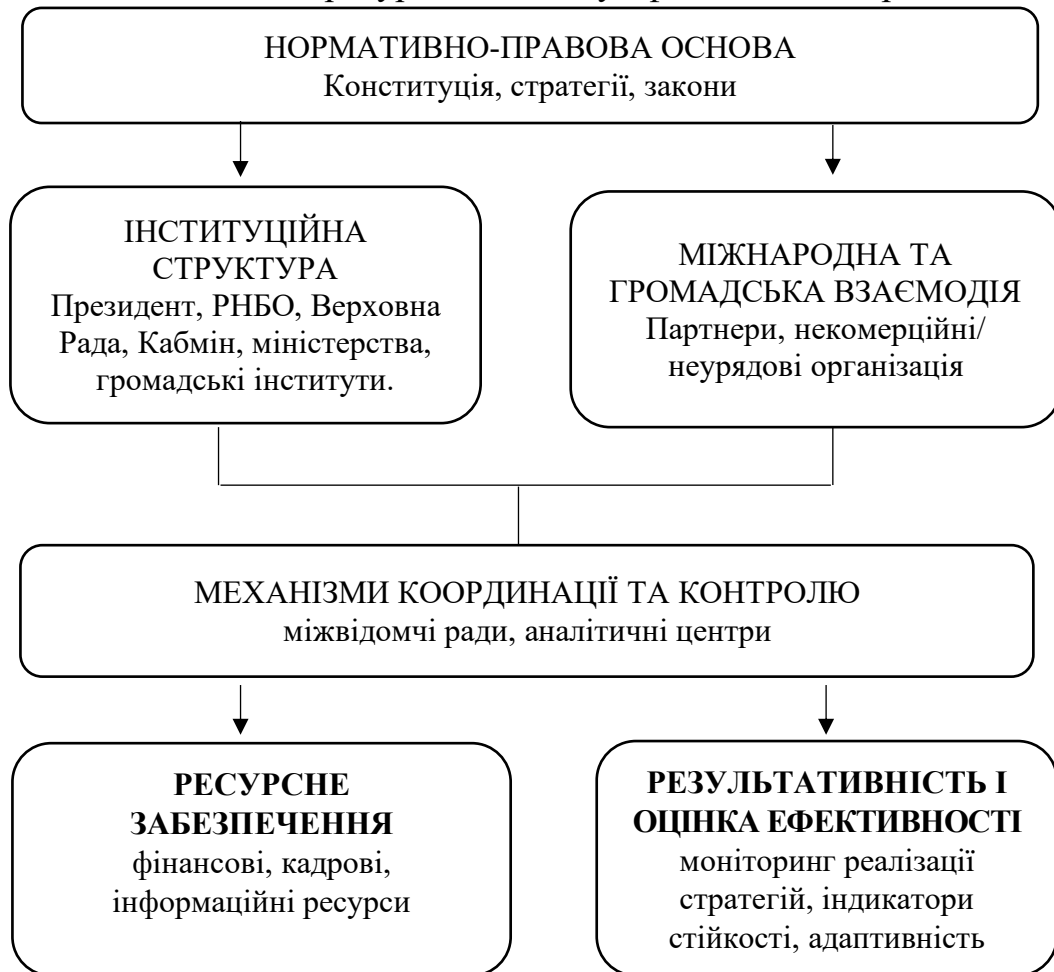


Рис. 1. Модель інституційного забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України

Інституційне забезпечення стратегій у сфері безпеки та розвитку охоплює комплекс організаційних, правових і управлінських механізмів, які визначають порядок реалізації державних пріоритетів. Його ключовим завданням є формування системи взаємодії між центральними та місцевими органами влади, безпековими структурами, громадськими інститутами й міжнародними партнерами (див. табл. 1). Такий підхід відповідає сучасним тенденціям менеджменту, які передбачають інтегроване управління на основі міжсекторного партнерства.

Аналіз основних напрямів вдосконалення інституційного забезпечення демонструє, що ефективна реалізація стратегій безпеки та розвитку потребує чітко структурованої системи взаємодії між державними органами, громадськими інститутами та міжнародними партнерами. Така система створює передумови для поєднання класичних та сучасних підходів до управління безпекою, забезпечуючи інтеграцію управлінських, правових і організаційних механізмів у єдину координаційну структуру.

**Основні напрями вдосконалення інституційного
забезпечення реалізації стратегій безпеки та розвитку**

Напрямок удосконалення	Зміст	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Актуалізація стратегічних документів, гармонізація з нормами ЄС і НАТО	Єдність правового простору, підвищення узгодженості політики
Організаційно-інституційний	Розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії та стратегічного планування	Зменшення дублювання функцій, підвищення координації
Кадровий	Формування корпусу професійних управлінців, розвиток стратегічного мислення	Підвищення спроможності системи безпеки
Аналітично-прогностичний	Удосконалення моніторингу, аналізу ризиків і оцінки ефективності стратегій	Прийняття рішень на основі даних і прогнозів
Комунікаційно-партнерський	Розвиток взаємодії з громадянським суспільством і міжнародними партнерами	Зміцнення довіри, відкритість та підзвітність влади

У еволюційному контексті концепція стратегічного управління безпекою спирається на класичні теорії державного управління (Т. Гоббс, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Г. Гегель) та подальші інституціональні підходи, у межах яких безпека розглядається як суспільне благо, що забезпечується системою регулювання та координації соціальних відносин (О. Конт, Е. Дюркгейм, М. Фуко). У сучасному розумінні ці підходи поєднуються з теорією стратегічного менеджменту, що розглядає державу як організацію, здатну формувати довгострокові цілі, мобілізувати ресурси та управляти ризиками для досягнення стійкого розвитку [3, с. 32]. Таким чином, теоретико-методологічні засади інституційного забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України полягають у поєднанні філософських і управлінських підходів, що створюють основу для формування ефективної системи стратегічного управління. Вони передбачають гармонізацію інтересів держави, суспільства і бізнесу, побудову інституційних механізмів координації дій суб'єктів безпеки та інтеграцію європейських стандартів управління в національну практику [17, с. 88]. У сучасних умовах глобалізації, зростання невизначеності та ризиків інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України набуває ознак стратегічного державного менеджменту. Безпека розглядається не лише як політична або військова категорія, а як багатовимірна управлінська система, покликана забезпечити збалансований розвиток держави, суспільства та громадянина через ефективне планування, організацію, мотивацію і контроль управлінських процесів. З позицій теорії менеджменту, національна безпека постає результатом функціонування управлінського механізму, який охоплює

ідентифікацію загроз, оцінювання ризиків, формування стратегічних рішень, організацію їх реалізації та моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє трактувати безпеку як динамічний і керований процес, підпорядкований законам управління складними соціально-економічними системами.

Ключову роль у цьому процесі відіграє державний менеджмент безпеки, що означає цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління (органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, бізнес-структур, міжнародних партнерів) щодо розроблення, реалізації та координації управлінських рішень, спрямованих на запобігання, мінімізацію чи нейтралізацію загроз сталому розвитку держави [18, с. 419]. У межах інституційного підходу до управління національною безпекою доцільно виокремити такі складові:

- суб'єкти управління – органи державної влади, місцевого самоврядування, силові структури, стратегічні підприємства, громадські інститути;
- об'єкти управління – сфери життєдіяльності держави (політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна тощо), у межах яких забезпечується захищеність національних інтересів;
- функції управління – планування, прогнозування, організація, координація, контроль, комунікація, прийняття управлінських рішень [24, с. 17];
- інструменти управління – нормативно-правові акти, державні програми, стратегії, інформаційно-аналітичні системи, кадрові й фінансові ресурси [22];
- результативність управління – досягнення стану стійкості, адаптивності та розвитку держави в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів [4].

Таблиця 2

**Інституційно-управлінська система
реалізації національної безпеки України**

Елемент системи	Зміст управлінського забезпечення	Основні суб'єкти та механізми реалізації
Суб'єкти управління	Органи державної влади, місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, стратегічні підприємства, міжнародні партнери	Президент України, РНБО, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, силові структури, аналітичні центри, міжнародні організації
Об'єкти управління	Сфери життєдіяльності держави, у межах яких забезпечується захист національних інтересів	Політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна, енергетична безпека
Функції управління	Планування, прогнозування, організація, координація, контроль, комунікація, моніторинг	Виконавчі органи, спеціальні служби, координаційні ради, інформаційно-аналітичні центри
Інструменти управління	Нормативно-правові акти, державні програми, інформаційно-аналітичні системи, кадрові та фінансові ресурси	Закони, стратегії, державні цільові програми, механізми міжвідомчої взаємодії
Результативність управління	Досягнення стану стійкості, стабільності, готовності до реагування на загрози, здатності до адаптації	Підвищення інституційної спроможності, ефективності рішень, зниження рівня ризиків

У сучасній системі управління національною безпекою важливого значення набуває системний та ризик-орієнтований підходи, що передбачають формування адаптивних управлінських структур, здатних ефективно реагувати на зміни середовища та координувати діяльність усіх зацікавлених інституцій [21].

Для цілісного розуміння інституційної архітектури реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку доцільно узагальнити ключові елементи цієї системи у форматі інституційно-управлінського підходу (див. табл. 2).

Як видно з таблиці 2, інституційна система управління національною безпекою України має комплексний характер, поєднуючи політичні, правові, організаційні та соціально-економічні інструменти. Ефективність її функціонування залежить від злагодженої взаємодії суб'єктів управління, узгодженості стратегічних документів та прозорості механізмів реалізації державної політики. У цьому контексті важливим завданням є оцінка ефективності реалізації державних стратегій у сфері безпеки та розвитку, визначення інституційних механізмів, що забезпечують їх дієвість і результативність у сучасних умовах [10].

Отже, у контексті управління національною безпекою можна визначити як процес стратегічного управління, спрямований на забезпечення сталого функціонування та розвитку держави шляхом ефективної взаємодії всіх рівнів управління, мобілізації ресурсів і реалізації політики, що мінімізує ризики та загрози [12]. Це багаторівнева система управління, у межах якої держава виконує роль інтегратора, координатора та гаранта безпеки суспільства, забезпечуючи баланс між національними інтересами, ресурсними можливостями та зовнішніми умовами розвитку. З позицій управлінської науки, така система характеризується наявністю чітко визначених стратегічних цілей, структурованих функцій, механізмів контролю та зворотного зв'язку, що дозволяють гнучко реагувати на динамічні зміни середовища. Її ефективність безпосередньо залежить від якості державного менеджменту, рівня стратегічного планування, координації між органами влади, а також спроможності держави прогнозувати загрози й адаптувати управлінські рішення до нових викликів [19, с. 344].

Таким чином, управління національною безпекою в Україні доцільно розглядати не лише як функцію державного управління, а як складову системи стратегічного менеджменту держави, що інтегрує політичні, економічні, соціальні, інформаційні та військові аспекти розвитку. Це дає змогу сформувати цілісну політику забезпечення безпеки, орієнтовану на досягнення стійкості держави в умовах глобальних трансформацій [1, с. 76].

Реалізація державної політики у сфері національної безпеки ґрунтується на системі стратегічних документів, що визначають пріоритети, цілі та напрями діяльності держави у цій сфері. До них належать Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки, Стратегія кібербезпеки, Стратегія економічної безпеки, а також концептуальні документи щодо інформаційної, екологічної та енергетичної безпеки. Основою державної політики у сфері безпеки є принцип збалансованого поєднання національних інтересів, прав людини та цілей сталого

розвитку. У цьому сенсі безпека виступає не лише функцією захисту, а й важливим чинником соціально-економічного поступу держави. З позицій управлінської науки, ефективність державної політики безпеки визначається здатністю інституцій державної влади реалізовувати стратегічні цілі через прозорі механізми планування, координації та контролю [6]. Саме тому важливим аспектом є інституційне забезпечення – система органів, процедур і нормативно-правових актів, що формують управлінську основу реалізації стратегій безпеки. Тож, реалізація національних стратегій у сфері безпеки України повинна спиратися на інституційно узгоджений механізм державного управління, здатний забезпечити ефективну взаємодію центральних і регіональних структур, гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами та забезпечення прозорості управлінських рішень.

Ефективність такого механізму значною мірою залежить від узгодженості діяльності ключових суб'єктів системи національної безпеки, до яких належать Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Рада національної безпеки і оборони, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Їх функціонування визначається Конституцією України [11], Законом України «Про національну безпеку України» [8], а також низкою стратегічних документів, що деталізують напрями державної політики у сфері безпеки та розвитку. Важливе місце у системі інституційного забезпечення належить Раді національної безпеки і оборони України, яка виконує роль координаційного органу при Президентові України. РНБО забезпечує узгодження дій суб'єктів безпеки, здійснює моніторинг загроз і визначає пріоритетні напрями реалізації державної політики у цій сфері. На практичному рівні реалізація стратегічних рішень покладається на Кабінет Міністрів України, який через профільні міністерства – оборони, внутрішніх справ, закордонних справ, фінансів, економіки та інші – забезпечує виконання державних програм і планів у межах визначених повноважень. Сучасна нормативно-правова база національної безпеки України відображає процес інституційного зміцнення державного управління у сфері безпеки. Для узагальнення основних документів, що формують правове підґрунтя національної безпеки, доцільно подати їх у систематизованому вигляді (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Основні нормативно-правові акти
з питань національної безпеки України**

Рік	Назва документа	Основний зміст / значення для національної безпеки
1	2	3
1991	Закон України «Про оборону» [16]	Встановлює правові основи обороноздатності держави та визначає засади організації оборони України.
1991	Декларація про державний суверенітет України	Фіксує принципи незалежності, самостійності у внутрішній і зовнішній політиці, а також захисту національних інтересів.

1	2	3
1991	Закон України «Про Збройні Сили України»	Визначає правові основи організації, діяльності, загальну структуру, чисельність, функції та повноваження Збройних Сил України.
1996	Конституція України (28 червня 1996 р.) [11]	Закріплює фундаментальні права громадян, принципи функціонування системи національної безпеки, створення Ради національної безпеки і оборони України (ст. 107).
1997	Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію національної безпеки України» № 3/97-ВР (16 січня 1997 р.)	Визначає основні напрями забезпечення національної безпеки, структуру та принципи діяльності суб'єктів безпеки.
1998	Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України»	Визначає статус, завдання, функції та організацію діяльності Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) як координаційного органу з питань національної безпеки і оборони при Президентові України.
1999	Закон України «Про організацію оборонного планування» № 975-XIV (18 червня 1999 р.)	Регламентує порядок і зміст оборонного планування в державі, розподіл повноважень між органами влади.
2000	Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» № 1550-III (16 березня 2000 р.)	Встановлює правові засади реагування держави на кризові ситуації та надзвичайні обставини.
2003	Закон України «Про основи національної безпеки України» № 964-IV (19 червня 2003 р.)	Визначає базові принципи, напрями та суб'єкти забезпечення національної безпеки.
2010	Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»	Визначав (до прийняття Закону 2018 р.) основні принципи та пріоритети внутрішньої та зовнішньої політики, що безпосередньо стосуються національної безпеки.
2014	Указ Президента України № 390/2014 (14 травня 2014 р.) «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України»	Посилює обороноздатність держави у зв'язку з військовою агресією РФ, встановлює оперативні заходи щодо захисту національних інтересів.
2018	Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII (21 червня 2018 р.) [8]	Встановлює сучасні принципи національної безпеки, визначає основні напрями державної політики у сфері безпеки, структуру і функції органів безпеки, права та обов'язки громадян, механізми протидії загрозам державній безпеці.
2020	Указ Президента України № 392/2020 (14 вересня 2020 р.) «Про Стратегію національної безпеки України»	Встановлює стратегічні пріоритети державної політики у сфері безпеки, напрями реалізації національних інтересів.
2021	Указ Президента України № 121/2021 (25 березня 2021 р.) «Про Стратегію воєнної безпеки України»	Визначає основні напрями реалізації державної політики у воєнній сфері, цілі, завдання та механізми забезпечення воєнної безпеки, зокрема стримування агресії.
2022	Указ Президента України № 37/2022 (1 лютого 2022 р.) «Про План реалізації Стратегії кібербезпеки України»	Затверджує комплекс заходів щодо розвитку кіберзахисту, удосконалення управління у сфері кібербезпеки.

1	2	3
2022	Указ Президента України № 56/2022 (16 лютого 2022 р.) «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»	Схвалює Стратегію, яка визначає основні напрями державної політики у сфері державної безпеки, зокрема діяльність Служби безпеки України та протидію розвідувально-підбивній діяльності.
2023	Указ Президента України № 681/2023 (9 жовтня 2023 р.) «Про стан забезпечення продовольчої безпеки»	Спрямований на посилення продовольчої безпеки в умовах війни; визначає механізми реагування та захисту критичної інфраструктури.
2024	Постанова Верховної Ради України № 3815-IX (18 червня 2024 р.) «Про прийняття за основу проєкту Закону про внесення змін до Закону «Про національну безпеку України» щодо стратегічних основ інтегрованого управління кордонами»	Спрямована на вдосконалення системи управління державним кордоном як складової національної безпеки.
2025	Указ Президента України № 16/2025 (6 січня 2025 р.) «Про внесення змін до Стратегії національної безпеки України»	Уточнює напрями реалізації Стратегії, посилює акценти на інтегрованому управлінні державним кордоном і євроатлантичній інтеграції.

Аналіз основних нормативно-правових актів у сфері національної безпеки України демонструє, що законодавча база поступово адаптується до сучасних вимог стратегічного управління, забезпечуючи основу для гармонізації національних стандартів із європейськими практиками. Така адаптація створює передумови для впровадження принципів належного врядування, прозорості прийняття рішень, підзвітності органів влади та активної участі громадянського суспільства у формуванні політики безпеки.

Важливою тенденцією сучасного етапу є поступова гармонізація інституційного середовища національної безпеки України з європейськими стандартами стратегічного управління [9]. У цьому контексті актуалізується питання інтеграції принципів належного врядування, прозорості прийняття рішень, підзвітності органів влади та участі громадянського суспільства у процесах формування політики безпеки.

Крім того, у межах реалізації стратегій безпеки важливу роль відіграють інститути громадського контролю, аналітичні центри, експертні спільноти, які забезпечують об'єктивну оцінку результатів державної політики. Залучення таких суб'єктів сприяє підвищенню ефективності державного менеджменту, розвитку партнерства між владою, бізнесом і суспільством, а також формуванню культури стратегічного планування, орієнтованого на досягнення стійкого розвитку.

Таким чином, інституційне забезпечення реалізації національних стратегій у сфері безпеки та розвитку України виступає фундаментом формування ефективної моделі державного управління. Його зміцнення потребує посилення міжвідомчої координації, удосконалення правових механізмів, підвищення професійної спроможності управлінських кадрів і впровадження європейських практик стратегічного менеджменту, що дозволить забезпечити стійкість держави в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки». Київ : НІСД, 2014. 148 с.
2. Арабаджив Д. Ю., Шкроботько К. Д. Національна безпека як чинник розбудови соціальної держави в Україні. *Політична система України за умов глобальних викликів і локальних проблем* : зб. матеріалів XXXIV Харків. політол. читань (м. Харків, 21 квіт. 2021 р.). Харків : Право, 2021. С. 8–11.
3. Ващенко І. В. Феномен національної безпеки у сучасному розумінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 2 (1). С. 30–37.
4. Глобальна та національна безпека : підручник / В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянчук та ін. ; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.
5. Горбулін В. П., Качинський А. В. Визначення цілей формування державної політики національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2006. № 13. С. 13–26.
6. Декларація про державний суверенітет України : прийнята Верховною Радою Української РСР 16.07.1990 р. № 55-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/55-12> (дата звернення: 08.10.2025).
7. Загуменна Ю. О. Концептуалізація феномену національної безпеки в теоретико-правовій науці: особливості сучасної методології. *Форум Права*. 2021. № 1 (66). С. 37–55.
8. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-viii> (дата звернення: 19.10.2025).
9. Зіневич О. Пріоритети та реформування системи забезпечення національної безпеки України в сучасних умовах. *Незалежний аналітичний центр геополітичних досліджень «Борисфен Інтел»*. URL: <https://bintel.org.ua/nukma/nacionalna-bezpeka> (дата звернення: 17.10.2025).
10. Ковалів М. В., Іваха В. О. Державно-правовий механізм забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2015. Вип. 4. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvsy/04_2015/15kmvznb.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
11. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> (дата звернення: 19.10.2025).
12. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доповідь / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода та ін. Київ : НІСД, 2015. 58 с.
13. Медвідь Ф., Чорна М. Безпекова політика України в умовах зовнішньої агресії: нормативно-правове забезпечення. *Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/medvid_bezpekov.pdf (дата звернення: 21.10.2025).
14. Паламарчук М. Національна безпека: застосування широкого і вузького підходів. *Політичний менеджмент*. 2011. № 2. С. 128–135.
15. Політика національної безпеки. *Центр доброчесності в оборонному секторі*. URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk> (дата звернення: 19.10.2025).
16. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 01.11.2025).

17. Семенченко А. І. Теоретико-методологічні засади визначення, класифікація та оцінки системи загроз національної безпеки і рекомендації щодо їх удосконалення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2007. № 3. С. 86–108.

18. Сергієнко Т. І. Державотворення та соціально-політична інтеграція українців в умовах сьогодення. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 05 листоп. 2021 р.). Чернігів : Академія ДПтС, 2021. С. 417–420.

19. Сергієнко Т. І. Національна безпека України в сучасній геополітичній ситуації. *Наукові дослідження та інновації в галузі суспільно-гуманітарних наук* : зб. матеріалів І Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Мелітополь, 24 листоп. 2021 р.) : у 2 ч. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. Ч. 2. С. 343–345.

20. Сергієнко Т. І., Мельничук І. І. Міжнародна та національна безпека в глобалізаційних умовах. *Соціально-гуманітарні виміри правової держави* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 квіт. 2023 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. С. 214–217.

21. Система забезпечення національної безпеки України. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/12281128/politologiya/sistema_zabezpechennya_natsionalnoy_i_bezpeki_ukrayini (дата звернення: 23.10.2025).

22. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.

23. Ткаченко В. І., Смірнов Є. Б., Астахов О. О. Шляхи формування системи забезпечення національної безпеки. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2015. № 2 (43). С. 3–8.

24. Шевченко М. М. Функції та завдання системи забезпечення національної безпеки України в сучасних умовах. *Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки*. 2014. № 3–4. С. 14–24.

2.3. | Вплив воєнного стану на відновлення верховенства права в Україні: інноваційні підходи до антикорупційної політики

Друцул Т. І.,

канд. юрид. наук, викладач,

*Відокремлений структурний підрозділ «Кіцманський
фаховий коледж Закладу вищої освіти «Подільський
державний університет», м. Кіцмань*

Запровадження воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року стало вимушеним кроком у відповідь на повномасштабну збройну агресію Російської Федерації. В умовах збройного конфлікту державна влада була змушена реалізовувати комплекс надзвичайних заходів, передбачених правовим режимом воєнного стану, що включають тимчасові обмеження конституційних прав і

свобод громадян, а також певні корективи у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Разом з тим, воєнний стан не лише створив виклики для забезпечення безпеки держави, а й актуалізував проблему відновлення верховенства права, як фундаментальної засади функціонування демократичного суспільства. Зокрема, в умовах збройної агресії постала потреба у формуванні нових підходів до запобігання корупції, посиленні інституційної спроможності антикорупційних органів та удосконаленні механізмів правової відповідальності посадових осіб.

Сучасні реалії демонструють, що корупція, як системне явище, становить одну з найсерйозніших загроз для національної безпеки, прав людини та ефективності державного управління. В умовах воєнного стану її подолання набуває особливого значення, оскільки зловживання владою, нецільове використання оборонних ресурсів або непрозорість рішень органів влади можуть мати фатальні наслідки для державності.

Відновлення верховенства права в умовах війни потребує не лише суворого дотримання законності, а й розроблення інноваційних підходів до антикорупційної політики. Йдеться про впровадження сучасних цифрових рішень для моніторингу використання бюджетних коштів, відкритість публічних даних, розвиток електронного урядування, а також підвищення прозорості діяльності правоохоронних та судових органів.

Особливе значення мають питання перехідного правосуддя, реінтеграції деокупованих територій, забезпечення прав громадян, які постраждали від окупації, а також притягнення до відповідальності осіб, причетних до колабораціонізму та порушень прав людини. Саме в цьому контексті важливим завданням постає формування ефективної системи антикорупційного контролю, здатної гарантувати відновлення довіри громадян до держави.

Дослідження даного питання ґрунтується на аналізі чинного законодавства України, міжнародно-правових актів, а також наукових позицій вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо проблем верховенства права та антикорупційних реформ у період воєнного стану.

Таким чином, метою цього розділу є аналіз впливу воєнного стану на процес відновлення верховенства права в Україні, зосередження уваги на інноваційних антикорупційних підходах, які можуть сприяти підвищенню ефективності правової системи та зміцненню демократичних інститутів у післявоєнний період.

1. Корупція в Україні та верховенство права: сучасний стан і виклики.

Корупція в Україні залишається однією з найгостріших проблем сучасної держави, що негативно впливає на економічний розвиток, формування правової держави та рівень довіри громадян до органів влади. За останні роки численні наукові дослідження свідчать про системний характер корупції, її проникнення у всі сфери державного управління, включаючи судову систему, правоохоронні органи та органи місцевого самоврядування [1, с. 108].

Основними чинниками поширення корупції є недостатня прозорість державних процедур, слабкість механізмів контролю, низька правова культура

громадян та високий рівень політичного впливу на органи влади [2]. На практиці це проявляється у непрозорих державних закупівлях, затримках у наданні адміністративних послуг, зловживаннях повноваженнями чиновниками та недостатньому захисті прав громадян [3, с. 50].

У період воєнного стану в Україні проблема корупції набуває особливого значення. В умовах надзвичайних обставин, спричинених військовою агресією, значно ускладнюється контроль за державними фінансами, державними закупівлями та розподілом гуманітарної допомоги [4, с. 99]. Воєнний стан створює передумови для концентрації влади та зменшення прозорості процедур, що підвищує ризики корупційних проявів [5, с. 90]. Зокрема, дослідження Національного антикорупційного бюро України показують зростання випадків непрозорого розподілу ресурсів у 2023–2024 роках, що вимагає запровадження додаткових контролюючих механізмів [6, с. 47].

Корупція в Україні є не просто одним із головних викликів, з яким стикаються як іноземні інвестори, так і місцевий бізнес. Це навіть не звичайна проблема, яку можна, хай хоч і тимчасово, приглушити якимись «таблетками». Корупція – це ніби ракова пухлина, що невпинно поширюється, не даючи нашій змученій та багатостраждальній країні вільно дихати. Вона нищить репутацію держави, роз’їдає її зсередини та примушує втрачати віру навіть найвідданіших патріотів. Низький рівень корупції викликає повагу і, в певній мірі, заздрість, але очевидно, що це привілей розвинених країн. На жаль, наша країна поки не належить до їх числа, і тому швидкий економічний розвиток у таких умовах є абсолютно недосяжним.

Верховенство права в Україні виступає ключовим механізмом протидії корупції. Його забезпечення передбачає рівність усіх громадян перед законом, дотримання принципів справедливості та незалежності судової системи, а також ефективність правозастосування [3, с. 52]. На практиці реалізація цих принципів стикається з рядом викликів: затримки у судових процесах, недостатня незалежність суддів, обмежена ефективність антикорупційних органів [3, с. 53].

Нормативно-правова база України передбачає низку заходів протидії корупції, серед яких Закон України «Про запобігання корупції» [7], Кодекс України про адміністративні правопорушення [8] та спеціальні закони щодо державних закупівель і електронного урядування. Проте, законодавчі заходи ефективні лише за умови системного виконання та підвищення прозорості процедур.

В умовах воєнного стану політичні інститути України зазнають значного тиску та адаптуються до нових викликів, одночасно намагаючись зберегти принципи демократичного врядування та верховенства права. Одним із ключових аспектів функціонування державних органів є діяльність Верховної Ради України. Після набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (далі – ЄС) парламент значно активізував законодавчу роботу, спрямовану на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами [9, с. 42]. Цей процес включає прийняття нормативних актів у сферах антикорупційної

політики, судочинства, публічного управління та децентралізації, що є невід’ємною складовою стратегічного курсу держави навіть в умовах воєнного стану.

Діяльність Кабінету Міністрів України у зовнішньополітичній сфері також набуває особливої ваги під час війни. Основними пріоритетами уряду стали зміцнення стратегічного партнерства з країнами Заходу, залучення фінансово-економічної, військової та технічної допомоги, а також забезпечення відповідності внутрішньої політики критеріям членства в ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [10, с. 57]. Даний напрямок підкреслює взаємозв’язок між зовнішньою та внутрішньою політикою: адаптація інституцій до кризових обставин поєднується із поступовим приведенням державного управління у відповідність до європейських стандартів.

Водночас адаптивність виконавчої влади не завжди гарантує прозорість її діяльності. Показовими стали корупційні скандали у сфері оборонних закупівель. Так, у 2023 році журналістами-розслідувачами було виявлено закупівлю Міністерством оборони яєць за ціною, що вдвічі перевищувала ринкову, а також неякісних бронежилетів на суму майже 2 млрд грн, що стало предметом розслідування Державного бюро розслідувань [3, с. 54]. Ці випадки свідчать про недосконалість внутрішніх механізмів аудиту, відсутність належного попереднього контролю контрактів і високі корупційні ризики навіть у рамках стратегічного курсу реформ.

Особливу увагу слід приділити судовій системі. Основним викликом є збереження незалежності суддів під час війни, коли розширення повноважень виконавчої влади та суспільні очікування оперативного покарання винних створюють ризики політичного тиску. Надмірний вплив силових структур у поєднанні з воєнною риторикою може сприяти формуванню практики «вибіркового правосуддя», що підриває довіру до судової системи та суперечить демократичним принципам [3, с. 57].

В умовах воєнного стану судова система також стикається з надзвичайним навантаженням: станом на вересень 2024 року зареєстровано понад 137 тисяч справ щодо воєнних злочинів, що значно перевищує спроможність судів оперативно їх розглядати [11]. Відповідно, виникає ризик затягування процесів та підриву довіри до здатності держави забезпечити ефективне правосуддя.

Поряд із навантаженням, судова система продовжує стикатися з проблемами доброчесності та корупції. Попри спроби реформування, включно з оновленням складу Вищої ради правосуддя та посиленням ролі Громадської ради доброчесності, суспільна довіра до судів залишається низькою. Відновлення електронного декларування державних службовців дало змогу виявити випадки приховування майна посадовцями навіть в умовах війни, підкреслюючи необхідність посилення контролю за діяльністю суддівського корпусу [6, с. 57].

Важливим аспектом є і міжнародний контроль за діяльністю України. Представники ЄС та США підкреслюють, що ефективне правосуддя, незалежні суди та дієві антикорупційні органи є критеріями для подальшого просування

країни на шляху до членства в ЄС. У цьому контексті реформування включає розширення повноважень антикорупційних органів та удосконалення процедур перевірки доброчесності суддів, що має набути незворотного характеру [12].

Таким чином, функціонування політичних інститутів України в умовах воєнного стану демонструє одночасно здатність до адаптації та високий рівень уразливості через відсутність прозорих процедур, ризики корупції та значне навантаження на судову систему. Це підкреслює важливість подальшого посилення механізмів контролю та прозорості, що забезпечить ефективність державного управління та довіру громадян до державних інституцій навіть у кризових умовах.

Війна суттєво змінила політичний баланс в Україні: посилила роль виконавчої влади, загострила проблеми незалежності судів і звузила права громадян. Такі зміни допомагають швидко реагувати на виклики воєнного часу, але водночас створюють ризики для демократії. У цей період особливо важливо зберігати принцип верховенства права, який передбачає рівність усіх перед законом і підзвітність влади суспільству. Після війни ключовими завданнями залишаються відновлення правової держави, забезпечення незалежності судової системи та ефективна боротьба з корупцією. Реформи у сфері управління, правосуддя й антикорупційної діяльності, а також інтеграція з ЄС мають гарантувати прозорість, доброчесність і стабільний демократичний розвиток України [6, с. 57, 12.].

Окрім нормативних реформ, інтеграція України до Європейського Союзу включає впровадження цифрових механізмів у державному управлінні. Останній звіт Європейської комісії відзначає досягнення країни в сфері цифровізації, зокрема розширення доступу до відкритих даних. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і надає громадянам більше можливостей для участі у прийнятті важливих рішень [13].

Воєнні умови в Україні виявили низку системних викликів, серед яких надмірна концентрація влади у виконавчій гілці, обмеження фундаментальних прав і свобод громадян, посилений тиск на незалежність судової системи та загроза згорання вже започаткованих антикорупційних реформ. Особливо небезпечним є ризик перетворення тимчасових воєнних обмежень на постійну практику, що може відвести державу від демократичного курсу розвитку.

Разом із тим, післявоєнний період відкриває унікальні можливості для комплексного реформування політичних інститутів, відновлення довіри громадян до влади та посилення демократичного контролю. Зміцнення правової держави стає можливим завдяки реалізації політичного курсу, спрямованого на утвердження верховенства права, забезпечення прозорості діяльності органів влади, відновлення балансу між їхніми гілками та інтеграцію українських інституцій у європейський правовий простір.

Саме тому, у контексті воєнного стану особливого значення набуває балансування між забезпеченням національної безпеки та дотриманням принципів верховенства права. Дослідження також показують, що зниження рівня корупції в умовах воєнного стану можливе через впровадження механізмів

цифровізації, електронного контролю за закупівлями та розвиток незалежних органів антикорупційного контролю.

Таким чином, корупція в Україні є системною проблемою, що загострюється в умовах воєнного стану, а верховенство права залишається ключовим механізмом її стримування.

2. Інноваційні підходи до антикорупційної політики в умовах воєнного стану.

Воєнний стан в Україні створює унікальні умови для впровадження інноваційних підходів до антикорупційної політики, що поєднують традиційні методи контролю із сучасними цифровими технологіями та практиками прозорості. В умовах надзвичайної ситуації виникає нагальна потреба у запровадженні інструментів, здатних забезпечити ефективне використання державних ресурсів, мінімізувати ризики зловживань та підтримати довіру громадян до державних інституцій.

Це зумовлено ще й тим, що найбільш вагомим організаційно-управлінським фактором економічної злочинності в Україні продовжують відносити корупцію. За даними міжнародної неурядової організації «Transparency International», яка розраховує індекси корупції у 180 країнах світу, Україна у 2019 р. займає 119 місце. Незважаючи на майже докорінну зміну в системі протидії корупції в Україні, які відбулися за останні чотири роки під тиском міжнародної спільноти, рівень корупції залишається на досить високому рівні, що створює передумови для криміналізації організаційно-управлінської діяльності у сфері економіки. Існуючі державні активи – це масштабне джерело корупції, оскільки більшість із них працюють в інтересах окремих бізнес-груп [14, с. 44].

Одним із ключових напрямів інноваційних підходів до антикорупційної політики держави стає цифровізація процесів державного управління, яка дозволяє максимально скоротити вплив людського фактора та підвищити прозорість процедур [15].

Сучасні інформаційні системи, електронні майданчики для закупівель та бази даних про державні фінанси, сприяють автоматизації контролю за державними ресурсами. Наприклад, електронні державні закупівлі дозволяють здійснювати попередню оцінку контрактів, запобігати завищенню цін та виключати корупційні ризики ще на стадії планування. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що автоматизація закупівель знизилася витрати бюджету на мільярди гривень та покращила взаємодію між державними органами [16, с. 294].

Однією з важливих змін, спричинених цифровою трансформацією, стала платформа «Дія», яка значно скорочує вплив людського фактора під час надання адміністративних послуг, що допомагає суттєво зменшити корупційні ризики. Згідно з даними аналітичних досліджень, впровадження таких цифрових рішень дозволило Україні зекономити понад 16,3 млрд гривень. Крім того, автоматизація цих процесів помітно скоротила бюрократичні перешкоди та покращила взаємодію між державними установами [15].

Важливим елементом антикорупційної політики є зміцнення незалежності та спроможності органів контролю, таких як: Національне антикорупційне бюро

України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). У період воєнного стану ці органи повинні не лише забезпечувати оперативний контроль та розслідування, але й активно впроваджувати превентивні заходи, включно з аналізом ризиків корупційних проявів та моніторингом фінансових потоків у державному секторі [12, с. 14; 17, с. 78].

Надзвичайна ситуація, викликана війною, також зумовила необхідність адаптації законодавчої бази. Верховна Рада України та уряд активно працюють над прийняттям законів та нормативних актів, спрямованих на підвищення прозорості діяльності державних органів, захист прав громадян та вдосконалення механізмів контролю за використанням державних фінансів [3, с. 53]. Одним із прикладів є законодавчі ініціативи щодо відкритих даних та електронного декларування, що дозволяють виявляти випадки неправомірного використання ресурсів навіть у воєнний час.

Сучасні підходи до антикорупційної політики передбачають також інтеграцію принципів «відкритого урядування» та активне залучення громадськості. Це включає створення публічних платформ для моніторингу державних витрат, доступ до інформації про тендери, а також залучення аналітичних центрів і неурядових організацій до оцінки ефективності державного управління. Такі заходи дозволяють не лише виявляти факти зловживань, а й формувати попереджувальні механізми для запобігання корупційним проявам [18, с. 33].

Не менш важливою є роль судової системи у забезпеченні ефективної антикорупційної політики. В умовах воєнного стану суди стикаються зі значним навантаженням, пов'язаним із великою кількістю справ щодо військових злочинів та корупційних правопорушень [19, с. 115]. Для посилення доброчесності суддівського корпусу були введені оновлені процедури перевірки доброчесності, а також механізми контролю за виконанням рішень. Незалежні суди виступають критичним елементом, який гарантує неупереджене застосування антикорупційних заходів, навіть у кризових умовах [3, с. 57].

Інноваційні підходи до антикорупційної політики також включають комплексну систему ризик орієнтованого моніторингу, що поєднує аналітичні методи, цифрові інструменти та міжвідомчу взаємодію. Наприклад, автоматизовані системи дозволяють відстежувати потоки гуманітарної та фінансової допомоги, визначати потенційні корупційні точки та оперативно реагувати на порушення. Такий підхід спрямований на мінімізацію людського фактора та зниження можливостей для зловживань [20, с. 132].

Не можна оминути питання міжнародного співробітництва. У період воєнного стану Україна отримує значну підтримку від міжнародних партнерів, включно з Європейським Союзом та Сполученими Штатами Америки. Ефективне використання цих ресурсів вимагає високих стандартів прозорості та антикорупційного контролю. Запровадження механізмів звітності та міжнародного аудиту забезпечує довіру донорів і сприяє зміцненню внутрішніх антикорупційних практик [21, 150].

Таким чином, інноваційні підходи до антикорупційної політики в умовах воєнного стану в Україні включають цифровізацію управлінських процесів, посилення незалежності антикорупційних органів, адаптацію законодавчої бази до міжнародних стандартів, впровадження принципів відкритого урядування та активне міжнародне співробітництво. Комплексне застосування цих заходів дозволяє забезпечити прозорість та ефективність використання державних ресурсів, зміцнити довіру громадян до держави та закласти фундамент для післявоєнного відновлення верховенства права та демократичних інститутів [3, с. 57; 20, с. 132].

З огляду на це, воєнний стан виступає не лише фактором ризику для демократії, а й каталізатором для модернізації антикорупційних механізмів, стимулюючи впровадження новітніх технологій та методів управління, які здатні забезпечити стійкість державних інститутів у кризових умовах та після завершення військових дій. Ефективна антикорупційна політика, поєднана з інноваційними підходами, стає ключовим елементом відновлення верховенства права та побудови правової держави в Україні.

Сучасна антикорупційна політика в Україні спрямована на застосування інноваційних підходів, що включають:

- 1) поєднання традиційних правових механізмів та сучасних технологій контролю (цифровізація державного управління, яка дозволяє підвищити прозорість процедур та зменшити контакти між чиновниками і громадянами);
- 2) посилення ролі незалежних антикорупційних органів, що підвищує ефективність правозастосування;
- 3) інтеграцію аналітичних платформ та систем електронного моніторингу, що дозволяє виявляти корупційні ризики на ранніх етапах, запобігаючи можливим зловживанням [15, с. 29].

Крім того, в умовах воєнного стану інноваційні антикорупційні заходи потребують особливої адаптації до нових викликів. Зокрема, зростає значення оперативного контролю за виділенням гуманітарної допомоги, військових ресурсів. Для цього необхідно створення спеціальних координаційних центрів, які здійснюють моніторинг та аналіз даних у реальному часі, дозволяє швидко реагувати на потенційні порушення [22].

Важливим елементом є розвиток культури антикорупційної поведінки серед державних службовців та населення. Освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії підвищують рівень правової свідомості та формують нульову толерантність до корупції [18, с. 56].

Не менш значущим напрямом є розвиток антикорупційної освіти та формування доброчесності. Ефективна протидія корупції неможлива без зміни суспільної свідомості, формування ціннісних орієнтирів та етичної культури громадян. У закладах освіти різних рівнів запроваджуються курси з академічної доброчесності, навчальні модулі з антикорупційної компетентності та освітні платформи, які формують нульову толерантність до корупції. Особливу роль у

цьому процесі відіграють освітні ініціативи НАЗК, спрямовані на поширення знань серед державних службовців і студентської молоді. Участь України в міжнародних програмах, таких як Integrity Education Network, створює умови для адаптації світових стандартів доброчесності до національного контексту [23].

Підсумовуючи викладене, можна виокремити основні інноваційні підходи до антикорупційної політики України в умовах воєнного стану, зокрема: цифровізація державного управління (системи «Дія», Prozorro, відкриті реєстри); зміцнення незалежності та координації діяльності антикорупційних органів; удосконалення законодавчої бази з урахуванням принципів відкритості та звітності; розвиток принципів відкритого урядування та участі громадянського суспільства; застосування аналітичних і цифрових технологій (у системі моніторингу ризиків; розбудова системи антикорупційної освіти та формування культури доброчесності; інтеграція міжнародних стандартів і механізмів аудиту в національну антикорупційну систему.

Таким чином, інноваційні інструменти антикорупційної політики сприяють зміцненню стійкості державних інститутів, відновленню довіри громадян і забезпеченню ефективного функціонування правової держави навіть у кризових умовах.

Державна антикорупційна політика в умовах воєнного стану має бути орієнтованою на створення дієвих інструментів запобігання, виявлення та подолання корупції та має включати інноваційні підходи, якими є: нормативно-правові акти, що охоплює антикорупційне законодавство, до якого мають бути внесені зміни відповідно до міжнародних стандартів та національних стратегій; інституційна структура, представлена органами, які відповідають за боротьбу з корупцією; механізми контролю та громадського нагляду, що забезпечуються прозорістю державних процесів, відкритими реєстрами, антикорупційними програмами та активною участю громадянського суспільства.

Дослідження показало, що воєнний стан в Україні став не лише випробуванням для системи державного управління, а й поштовхом до переосмислення підходів до забезпечення верховенства права та боротьби з корупцією.

У першому розділі встановлено, що корупція залишається одним із ключових чинників, які підривають ефективність функціонування державних інституцій, знижують рівень суспільної довіри та перешкоджають утвердженню правової держави. В умовах війни ці ризики посилюються через концентрацію влади, спрощення процедур розподілу ресурсів та необхідність оперативного прийняття рішень. Саме тому відновлення верховенства права стає пріоритетним напрямом державної політики, адже воно є основою стійкості демократичних інститутів і прав громадян.

Другий розділ продемонстрував, що інноваційні підходи до антикорупційної політики виступають ключовим інструментом у подоланні системних зловживань і підвищенні прозорості публічного управління. Цифровізація державних процесів, розвиток електронного урядування, впровадження відкритих даних і систем автоматичного контролю суттєво знижують рівень корупційних ризиків. Водночас

зміцнення незалежності антикорупційних органів, активна участь громадськості, міжнародна співпраця та формування антикорупційної культури забезпечують сталі результати у сфері протидії корупції навіть у кризових умовах.

Таким чином, поєднання інноваційних технологічних рішень із реформуванням правових інститутів створює умови для поступового відновлення верховенства права в Україні. Війна, незважаючи на всі труднощі, стимулює модернізацію антикорупційних механізмів і сприяє переходу від формального контролю до реальної підзвітності влади. Стійкість держави у післявоєнний період безпосередньо залежить від здатності забезпечити прозорість, законність і ефективність управління, що можливе лише за умови глибокої інтеграції інновацій у систему публічної влади. Отже, воєнний стан став каталізатором для побудови якісно нової антикорупційної політики, яка має стати основою для відновлення правопорядку, утвердження демократичних цінностей та зміцнення правової держави в Україні.

Список використаних джерел

1. Мошнін А. Корупція у сучасній Україні: стан та напрями протидії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 2 (62). С. 106–110. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-16).
2. Бондаренко М. Міжнародний досвід у боротьбі з корупцією. *Міжнародні відносини та корупція*. 2023. С. 29–32.
3. Юрковський В. С. Вплив війни на функціонування політичних інститутів в Україні: виклики правовій державі. *Політичне життя*. 2025. № 2. С. 50–62. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.2.6>.
4. Нестеренко К. О., Булгакова О. В. Антикорупційна політика України в контексті війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77. Ч. 2. С. 98–101. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283900/278073> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Шило С. М. Особливості застосування законодавства щодо запобігання корупції в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 74. Ч. 2. С. 86–93. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/01/18-1.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: стратегічний аналіз корупційних ризиків та антикорупційна експертиза. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/uk/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-strategichnyy-analiz-koruptsiynyh-ryzykiv-ta-antykoruptsiyna-ekspertyza> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Відбулася презентація дослідження «Парламент в умовах війни: приклад України (10-а сесія Верховної Ради України IX скликання)». *Верховна Рада України*. URL: <https://surli.cc/hfqyug> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Відновлення після війни і членство в ЄС: Кабмін ухвалив план дій на 2025 рік, що в пріоритеті. *Focus.ua*. URL: <https://surl.li/nvobci> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Зеленський: армія Росії скоїла щонайменше 137 тисяч воєнних злочинів в Україні. *Радіо Свобода*. URL: <https://surl.li/wjfvaa> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Україна презентувала власний «План Маршалла» на сотні сторінок та \$750 млрд. Яку країну хочуть побудувати до 2032 року. *Forbes.ua*. URL: <https://surl.li/vrjwb> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Єврокомісія відзначила успіхи України у цифровій трансформації. *FinTech Insider*. URL: <https://surl.li/vzfhfo> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Актуальні проблеми протидії корупції в умовах воєнного стану : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 15 лют. 2024 р.). Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2024. 156 с. URL: https://sipl.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/conf_SIPL_law_%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%B8%D0%B9.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
15. Прозорість та антикорупція: як цифровізація трансформує Україну. *SPEKA*. URL: <https://surl.li/abjzzg> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Мосейчук С. В. Державна політика у сфері запобігання та протидії корупції в Україні у поствоєнний період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Вип. 1. С. 293–297. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/927/889 (дата звернення: 01.10.2025).
17. Від НАБУ до Залужного. Як Україна намагається побороти корупцію, що виросла під час війни. Інтерв'ю очільника НАЗК Новікова. *Forbes.ua*. URL: <https://surli.cc/xrvfjb> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Воєнний парламентаризм: особливості роботи Верховної Ради України в умовах дії воєнного стану. *Часопис «ПАРЛАМЕНТ»*. 2022–2023. № 1. 56 с.
19. Зеленський: армія Росії скоїла щонайменше 137 тисяч воєнних злочинів в Україні. *Радіо Свобода*. URL: <https://surl.li/wjfvaa> (дата звернення: 01.10.2025).
20. Часова Т. О., Лесяк Я. О. Інноваційні підходи до боротьби з корупцією: міжнародний досвід та досвід України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77. Ч. 1. С. 132–136. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281699/275865> (дата звернення: 01.10.2025).
21. Буга Г. С. Досвід зарубіжних країн в боротьбі із запобігання корупції. *Правова позиція*. 2023. № 1 (38). С. 149–152. URL: <http://www.pravova-pozyciya.in.ua/images/arkhiv/38/21.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Кириченко Ю., Чоудрі С. Парламент України у воєнний час. *Український часопис конституційного права*. 2022. № 2. С. 59–63. URL: <http://uccl.knu.ua/article/view/280047/274431> (дата звернення: 01.10.2025).
23. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8–9 груд. 2022 р.). Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2022. 382 с. URL: http://www.naiu.kiev.ua/files/materiali/realiz_antipol_2022.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

2.4.

Питання відшкодування шкоди заподіяної внаслідок війни та формування судової практики

Яворська В. Г.,

канд. юрид. наук, доцент,

доцент кафедри адміністративного та інформаційного права,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Війна в Україні заподіяла величезну матеріальну та моральну шкоду, яку неможливо на даний момент підрахувати через продовження бойових дій, знищення інфраструктури, зникнення цілих населених пунктів, а найважливіше – загибель цивільного населення держави. Попередні оцінки заподіяної шкоди, які періодично змінюються величезні, проте ніхто не може передбачити наслідки війни для екології на території більшої частини нашої держави, адже вчинення екоциду відбувається неодноразово і населення продовжує відчувати негативні наслідки війни в різних аспектах, які залишаться на десятиліття чи навіть невизначений період.

Відшкодування матеріальної шкоди пов'язане з великою кількістю теоретичних і практичних проблем, на які зараз не можна надати відповідь: період завершення війни для оцінки реальної заподіяної шкоди, напрямки діяльності міжнародних інстанцій на шляху до участі в допомозі відшкодування шкоди від війни в Україні, вдосконалення механізму відшкодування заподіяної шкоди, вироблення єдиної національної судової практики відшкодування заподіяної шкоди, приділення уваги відшкодуванню моральної шкоди.

Мета дослідження передбачає проведення аналізу відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок війни та формування судової практики.

Завдання дослідження передбачають аналіз пов'язаних з відшкодуванням шкоди від війни питань: формула миру та відшкодування шкоди від війни, відновлення України та проблеми відшкодування шкоди, міжнародний компенсаційний механізм для відшкодування шкоди, практика вирішення справ про відшкодування шкоди, відшкодування майнової шкоди, відшкодування шкоди в рамках кримінального провадження, порядок відшкодування шкоди в цивільному судочинстві. Названі питання в свою чергу мають невирішені запитання, що значно ускладнює відшкодування шкоди від війни і часто пов'язане з необхідністю завершення війни, залежать від ефективності національної системи правосуддя та запровадження міжнародного механізму відшкодування шкоди, а пізніше від вдосконалення механізму залежно від практики відшкодування шкоди і проблем, які будуть виникати при здійсненні вказаного відшкодування.

За період війни постійно звертається увага на питання відшкодування шкоди, проте механізм відшкодування шкоди, який враховує всі напрямки заподіяної шкоди не вироблений. В цьому аспекті важливо проаналізувати діяльність міжнародних та національних судових інстанцій, адже навіть при

наявності постійних запитань шкоду відшкодовувати потрібно, зокрема якщо врахувати, що конфлікт з Російською Федерацією, який заподіює шкоду почався ще у 2014 році, понад десять років вказане питання залишається не вирішеним на належному рівні, а шкода продовжує заподіюватися. В теперішніх умовах неможливо визначити, якої шкоди завдасть новий ракетний удар чи певний наступ, адже загроза може досягати великого впливу на звичайне мирне населення, зокрема пошкодження медичних закладів, а саме лікарень, пологових будинків, наукових установ, музеїв, які практично неможливо відновити навіть за умови наявності в державному бюджеті коштів через низку причин або відновлення займає великий період часу, а лікуватися хворим потрібно зараз і відкласти лікування не можна чи при великій шкоді для життя і здоров'я людини. В таких умовах визначення заподіяної шкоди ускладнюється на невизначений період часу.

Питання відшкодування шкоди нерозривно пов'язане з питанням кримінальної відповідальності за злочини, вчинені Росією та керівництвом цієї держави проти України. З цієї причини вчинення більшої кількості злочинів відповідно заподіює шкоду, завдану державі Україна та населенню держави.

Вторгнення Росії на територію нашої держави зумовили велику кількість питань про притягнення до міжнародної відповідальності та індивідуальної відповідальності керівників держави, яка проводить війну. Науковці називають початок війни найбільшим викликом після 1945 року, яку важко вирішити санкціями або іншими фінансовими заходами [1, с. 192]. Війна завжди заподіює значну шкоду, проте відшкодування часто проводиться не після заподіяння шкоди, а протягом років чи навіть десятиліть і відрізняється від заподіяної шкоди в сторону зменшення.

З початку війни пройшло два роки, проте і зараз немає чіткості при вирішенні питань до притягнення до міжнародної та кримінальної відповідальності осіб, які винні у вчиненні значної кількості воєнних злочинів, нажаль відсутній ефективний механізм відшкодування шкоди, яка заподіяна внаслідок війни.

У Формулі миру визначається необхідність відновлення справедливості [2], що передбачає відшкодування шкоди, заподіяної війною. Держава визначила відновлення справедливості найважливішим завданням, адже справедливість дозволить відновити законність та верховенство права, які порушуються в період війни відносно потерпілих, яким заподіяна матеріальна та моральна шкода. З погляду відновлення справедливості потрібно повністю відшкодувати шкоду від війни, проте навіть при відшкодуванні не завжди можна повною мірою відновити справедливість, адже важко визначити всі аспекти заподіяної шкоди, особливо моральної шкоди від війни.

Відповідальність за міжнародні злочини можна застосовувати на рівні національних чи міжнародних судових установ з метою попередження вчинення нових злочинів, враховуючи правила подання позовів.

Необхідність притягнення до відповідальності Російської Федерації пояснюється вчиненням злочинів агресії, порушення прав людини та норм

міжнародного гуманітарного права. Всі названі злочини заподіяли шкоду, яку потрібно відшкодувати [3].

Процес відшкодування шкоди можна реалізувати за умови правильного збору доказів вчинення злочинів як процесуальна сторона та запровадження багатосторонніх механізмів відшкодування шкоди з позиції правового вирішення вказаного питання. На Саміті у Швейцарії, що відбувався з 15 червня 2024 р. держави підтримали Формулу миру, причому інші плани не розглядалися [4]. Відповідно, відновлення справедливості визначає позицію держави і передбачає відшкодування шкоди від війни.

1. Відновлення України та проблеми відшкодування шкоди.

Відшкодування шкоди від війни необхідне для відновлення України, але наявність розмірів збитків необхідно довести за допомогою доказів, за наявності яких можна оцінити збитки, витрати та добитися певних наслідків:

- 1) визначений для державних органів та органів місцевого самоврядування, а також всіх зацікавлених підхід, уніфікована методологія визначення збитків, фіксації та зберігання інформації і доказів;
- 2) держава при наявності відомостей про руйнування та пошкодження, збитки в певних регіонах визначила необхідність у фінансах для правильного планування діяльності з відновлення.

З такою метою враховують міжнародні стандарти визначення заподіяних збитків [5, с. 3–4].

Проте, при оцінці заподіяних збитків від війни можуть виникати проблеми, які полягають в наступному:

- можливість використання різних методів і підходів у випадку наявності різних завершальних цілей збору інформації про збитки;
- наявність різних підходів до визначення збитків, які понесені внаслідок війни та відповідальних за проведення оцінки органів, наприклад відмінності в оцінках державних органів, судових органів, громадських об'єднань, що призводить до різних оцінок заподіяної шкоди, які значно відрізняються;
- оцінка пов'язана з порядком фіксації збитків, який може відрізнятися і вказане не допомагає в забезпеченні ефективності процесу відшкодування шкоди від війни, а часто навіть призводить до потреби повторно виконувати певні процедури з метою правильної оцінки заподіяної шкоди [5, с. 3–4].

Можливості при визначенні заподіяних збитків:

- залучити юридичну методику відповідно до майбутніх позовів до Росії на основі порушення міжнародних документів та міждержавних угод, зокрема «Конвенції про закони і звичаї суходільної війни» від 18.10.1907 р., Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Російської Федерації «Про заохочення та взаємний захист інвестицій» від 27.11.1998 р., резолюції ООН A/RES/60/147 та інших документів. Потрібно врахувати, що відповідна підготовка доказів надасть можливість ефективно відшкодувати збитки в судах;
- застосування підходів для оцінки розміру збитків, які нададуть можливість правильно їх визначити, зокрема попередня, що використовується органами

виконавчої влади та міністерствами, проте для судів у випадку вирішення питання про виплату компенсацій не враховується і детальна оцінка заподіяння шкоди певним об'єктам, при такій оцінці необхідно застосовувати норми права про оцінку майна, земель, судову експертизу. Другий варіант оцінки проводиться експертами з відповідною кваліфікацією, з такої причини їх можна використати при поданні позовів до міжнародних та національних судових установ для виплати компенсацій за заподіяну шкоду;

– можливість створення інформаційно-телекомунікаційної геоінформаційної системи та Державного реєстру збитків, які нададуть можливість з використанням технологій перевіряти і оцінювати наявність пошкоджень і збитків на відстані [5, с. 3–4].

Вчені проаналізувавши виклики, які вже відомі внаслідок війни, дійшли до висновку, що притягнути до відповідальності Російську Федерацію можна також використовуючи виключно інноваційні механізми. Для виконання вказаної мети необхідно вдосконалити міжнародну систему за допомогою якої можна відшкодувати шкоду [6, с. 9]. В цьому напрямку постійно ведеться певна діяльність, але на процес відшкодування шкоди впливають різні чинники, тому необхідно вдосконалювати механізм відшкодування шкоди.

2. Міжнародний компенсаційний механізм для відшкодування шкоди.

В наукових публікаціях про відповідальність держав за міжнародно-протиправні діяння вказано три форми відшкодування шкоди: реституція, компенсація та сатисфакція [7, с. 61–62]. Всі названі форми важливі при відшкодування шкоди, яка заподіяна під час війни, адже заподіяна шкода вимірюється великими коштами, проте найбільш потрібною та дискусійною визнається компенсація державою заподіяних збитків. Відшкодування збитків проводиться за допомогою залучення міжнародного компенсаційного механізму, який можна реалізувати при використанні міжнародних документів. Але виникає питання ефективності використання міжнародних документів зважаючи на їх особливості відносно відшкодування шкоди.

Наприклад, М. Медведєва, проаналізувавши міжнародні документи дійшла до висновку, що для налагодження такого компенсаційного механізму потрібна згода держави, яка вчинила правопорушення [7, с. 63], але добитися згоди від агресора практично дуже важко, залишається варіант коли держава, яка проводить війну програє і таким чином надасть згоду на створення міжнародного компенсаційного механізму з наділенням адміністративними, правотворчими та контрольними функціями.

Відповідно першим питанням утворення міжнародного компенсаційного механізму варто вказати згоду держави, яка почала війну на його створення або настання періоду, коли держава-агресор програє війну і це можна розцінювати з позиції згоди на утворення міжнародного компенсаційного механізму. Питання дискусійне, адже міжнародна та національна судова практика вже налічує велику кількість рішень відносно відшкодування шкоди заподіяної війною, проте утворити міжнародний компенсаційний механізм, який ефективно і правильно

забезпечить відшкодування шкоди потребує значного періоду часу, поточних рішень, прийняття документів та практичного запровадження.

Наступним питанням, яке виникає відносно міжнародного компенсаційного механізму при дослідженні вчених називають необхідність виконання таким механізмом судових функцій [7, с. 65].

Вченим необхідно детально продумати вказане питання, адже ефективний судовий захист на міжнародному рівні надає можливість для правильного та якісного вирішення питань відшкодування шкоди для нашої держави, зважаючи на довгий період війни та заподіяну шкоду, яка постійно зростає. З такої позиції звичайно варто підтримати наділення міжнародного компенсаційного механізму судовими функціями для збільшення ефективності відшкодування шкоди, заподіяної війною в нашій державі. Зважаючи на складність питання, різні варіанти заподіяної шкоди, практику національних судів та інші вагомні чинники створення міжнародного компенсаційного механізму з судовими функціями дозволить залучити можливості, які ефективно вирішуватимуть питання про відшкодування шкоди від війни.

Важливим питанням після судового вирішення питання про відшкодування шкоди називають забезпечення виконання прийнятого рішення. Відома практика довгого періоду виконання рішень судових установ або взагалі не виконання вказаних рішень. У питаннях діяльності міжнародного компенсаційного механізму не можна допустити подібної практики, адже шкоду необхідно відшкодувати, з такої причини виконання судових рішень повинно визнаватися важливим у діяльності механізму.

Для виконання рішень вони повинні бути обов'язковими, без права на оскарження, причому всі держави, які приєднуються до багатостороннього договору повинні ухвалити відповідне законодавство для виконання рішень Комісії на практиці.

Виникає необхідність узгодження національного та міжнародного механізму компенсації з метою недопущення повторення скарг, а відповідно налагодження ефективної національної системи, включаючи реєстри та фонди [7, с. 72]. Погодження законодавства і національного та міжнародного механізмів відшкодування шкоди потребує певного періоду часу, але покликане досягнути позитивних наслідків в процесі відшкодування шкоди від війни.

Війна триває довгий період часу, тому суди вже прийняли значну кількість рішень з питань відшкодування шкоди. В такому випадку вчені цілком правильно пропонують виплачувати компенсацію заподіяної шкоди з коштів Міжнародного фонду або держава повинна мати право вимоги від агресора про відшкодування заподіяної шкоди. Міжнародний компенсаційний механізм повинен передбачати засоби нагляду та звітування за рішеннями Комісії [7, с. 72].

Вчені пропонують цікаву позицію, що норми багатостороннього договору про заснування міжнародного компенсаційного механізму повинні визначати спрощені умови з метою виконання рішень інших міжнародних органів, які

також вирішують питання відносно відшкодування шкоди від війни, зокрема Міжнародного Суду ООН, Європейського Суду з прав людини, Міжнародного кримінального суду, трибуналу з вирішення питань заподіяних злочинами агресії. Певна частина рішень прийнята з метою правильного та уніфікованого тлумачення норм міжнародного права [7, с. 72].

Наявність міжнародного компенсаційного механізму дозволить уникнути різного вирішення справ про відшкодування заподіяної шкоди національними та міжнародними судовими установами. В такому випадку можна буде забезпечити правильне, ефективне та вчасне вирішення питання про відшкодування шкоди від війни, уникнути неоднакових рішень в подібних справах, забезпечити однаковість судової практики, що в подібних питаннях наділяється вагомим значенням.

В історії відомі міжнародні компенсаційні механізми, проте для нашої держави визначаються чинники, які значно впливають на створення цього механізму і можуть визначати третє питання в діяльності міжнародного компенсаційного механізму.

Зокрема, створити міжнародний механізм потрібно не після завершення війни, а до її завершення, адже війна може тривати довгий період часу, враховуючи постійні залякування держави, яка почала війну ядерною зброєю. Крім того, вчені правильно наголошують, що необхідно запровадити міжнародний компенсаційний механізм до моменту виснаження України в цій війні. Війна змусила частину населення нашої держави покинути місце постійного проживання, залишити родичів, знайомих, друзів, причому кількість таких громадян постійно збільшується, незважаючи на повернення в Україну певної кількості людей, значна частина залишається за кордоном і не наділена всіма можливостями для відшкодування шкоди. Вчасне відшкодування шкоди дозволить відновити такій категорії населення свої права.

Важливою називають і потребу подолання імунітетів Російської Федерації та притягнення до відповідальності. Заподіяна шкода від війни та порушення міжнародного права дозволяють вирішити питання утворення міжнародного компенсаційного механізму [7, с. 73].

Міжнародний суд ООН 31 січня 2024 р. ухвалив рішення в справі відносно застосування Міжнародної конвенції про боротьбу з фінансуванням тероризму, проте інші рішення не дають можливості прогнозувати варіанти вирішення важливих питань, які пов'язані з відшкодуванням шкоди від війни [6, с. 9], причому держави, міжнародні інституції та науковці не мають єдиних поглядів на відповідальність Росії за війну в Україні [6, с. 13]. За таких умов важко надіятися на відшкодування шкоди від війни, накопичуються питання, що потребують вирішення для забезпечення правильності відшкодування шкоди від війни.

Правильно відмічає І. В. Міщук, що історичний досвід відносно виплати репарацій не вплинув на Російську Федерацію і не змінив її намірів у посяганні на Україну, з такої причини наша держава та інші держави, міжнародні організації повинні напрацювати ефективний механізм, враховуючи помилки,

допущені при відшкодуванні шкоди від Першої та Другої світової війни [8, с. 30]. Загалом досліджуючи історію відшкодування шкоди державам, які постраждали від війни можна дійти висновку про складність практичного вирішення вказаного питання, довгий період відшкодування шкоди, відшкодування шкоди в певній частині від заподіяної шкоди від війни. Всі названі чинники негативно позначилися на відношенні до заподіяної шкоди з позиції держави-агресора та потерпілих, адже виникає враження, що повністю шкоду не відшкодовують, а це дуже негативна практика, якої не можна допустити в даний період.

Важко визначити вплив війни на якість життя населення нашої держави, адже війна продовжується, втрати збільшуються постійно, не можна передбачити загальний негативний вплив, проте досліджувати проблему відшкодування шкоди від війни для подолання наслідків війни потрібно зараз, що дозволить подолати наслідки війни та повернути людей до певних стандартів нормального життя [9]. Проте, повернення до нормального життя видається закономірним після відшкодування заподіяної шкоди від війни, адже значна частина громадян залишилася у важкій ситуації, яку можливо виправити тільки за умови ефективного процесу відшкодування шкоди від війни.

Після завершення другої світової війни та укладення чотирьох Женевських конвенцій визначився обов'язок держави вести бойові дії таким чином, щоб зменшити шкоду цивільному населенню, при заподіянні шкоди держава повинна виплачувати репарації. Правове регулювання в цьому питанні з часом вдосконалюється, приймається Декларація з прав людини, починає діяти ЄСПЛ, міжнародні організації, запроваджується кримінальна відповідальність за низку воєнних злочинів, зокрема порушення звичаїв війни, механізм подання цивільних позовів. Довгий період використання більшості вказаних механізмів потребувало приєднатися до Римського статуту, а наша держава визнавала тільки окремі норми цього міжнародного документу [10]. Зараз, після приєднання до Римського статуту вказаний процес вдосконалюється.

Нажаль, війна в Україні довела, що значна шкода населенню заподіюється постійно, а питання відшкодування шкоди залишається дискусійним і прогнозувати період вирішення цього питання практично неможливо. З цієї позиції, приєднання до міжнародних документів та вдосконалення законодавства набуває у нашій державі значної актуальності, причому з продовженням війни практична важливість цього питання зростає постійно, враховуючи збільшення заподіяної шкоди від війни.

3. Практика вирішення справ про відшкодування шкоди.

Відшкодування шкоди від війни вирішується відповідно до норм права в судах України першої, апеляційної інстанції та Верховному Суді. Зважаючи на довгий період війни, вже почала формуватися судова практика про відшкодування шкоди, адже випадків заподіяння шкоди багато і кількість справ постійно збільшується. Виникає проблема забезпечення єдності при вирішенні справ про відшкодування шкоди від війни. Проте, забезпечення єдності у справах про відшкодування

шкоди від війни відіграє велике значення, адже наявні подібні справи про відшкодування шкоди і прийняті рішення не повинні значно відрізнятися.

Можна виділити певні властивості відшкодування шкоди від війни в нашій державі, які пов'язані з питаннями економіки та права:

- значна кількість справ передбачає великі кошти для державного бюджету, що важко визначити та відшкодувати, враховуючи важкий період видатків для державного бюджету;

- держава постійно зазнає великих втрат, на відновлення необхідні значні кошти, які також повинні виділятися з державного бюджету поряд з позовами про відшкодування шкоди від війни;

- виникає правове питання відносно поширення норм права про відшкодування шкоди на територіях, які окуповані державою-агресором, до яких на даний момент немає повного доступу [11].

Всі названі питання мають велике значення, проте частина судової практики вже наявна, що ускладнює можливість забезпечення єдності застосування норм права про відшкодування шкоди, яка заподіяна війною. Але прийняті рішення в подальшому повинні враховувати єдність в певній категорії справ, що дасть можливість зменшити випадки оскаржень в судових інстанціях та правильно направити судову практику.

В судовій практиці наявні справи про відшкодування шкоди, заподіяної в період провадження антитерористичної операції, до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну. Вказана категорія справ наділена певними властивостями відшкодування шкоди, які пов'язані з кваліфікацією правопорушень у названий період.

Велика Палата Верховного Суду розглянула справи про відшкодування Державою Україна в особі компетентних органів майнової та моральної шкоди внаслідок терористичного акту:

- перша справа про відшкодування майнової шкоди Державою Україна через Кабінет Міністрів України внаслідок пошкодження після терористичного акту об'єкта комерційної нерухомості в місті Маріуполі (в той період місто було підконтрольне нашій державі). В справі прийнята постанова ВПВС від 4 вересня 2019 року в справі № 265/6582/16-ц, визначається можливість стягнення компенсації за невиконання позитивного обов'язку [12]. В цьому випадку визначальним фактором відшкодування шкоди визнається підконтрольність міста державі Україна, відповідно держава наділена обов'язком забезпечувати права громадян і відповідати у випадку порушення вказаних прав;

- друга справа пов'язана з необхідністю компенсації реальної вартості майна, завданої підприємству через викрадення обладнання на території проведення антитерористичної операції. У цьому випадку не застосовуються норми про невиконання позитивного обов'язку. Позов пред'явлено до Держави Україна в особі Кабінету Міністрів України та Національного банку України (постанова ВПВС від 22 вересня 2020 року в справі № 910/378/19) [12]. У випадку

проведення антитерористичної операції позитивний обов'язок забезпечення прав і свобод з позиції держави здійснюється не в повному обсязі через неможливість повного контролю на певній території;

– третя справа визначає необхідність відшкодування моральної шкоди Державою Україна внаслідок смерті особи, яка настала після терористичного акту не території, яка не підконтрольна нашій державі. В справі наголошується на відсутність порушення обов'язків з позиції держави через неможливість проводити ефективний контроль на території, де відбулася вказана подія (постанова ВПВС від 12 травня 2022 року у справі № 635/6172/17 [12]. Знову визначальним чинником відповідальності держави виступає підконтрольність території, яка в даному випадку не підконтрольна Україні, що визначає відсутність в держави обов'язку відповідати за відшкодування шкоди від події.

З вказаних справ можна зрозуміти, що судова практика про відшкодування матеріальної та моральної шкоди в період проведення антитерористичної операції, до початку повномасштабної війни враховувала декілька важливих обставин:

– наявність позитивного обов'язку виконати певні дії в держави, при не підконтролі території вказаний обов'язок не настає;

– підконтрольність території, на якій відбулася подія, що надає можливість державі правовими засобами впливати на підтримання законності та правопорядку на певній території, а при відсутності контролю важко вказати на відповідальність держави.

Після початку війни набуло великого значення відшкодування шкоди внаслідок загибелі члена сім'ї та примусового переселення, проте вказані справи відрізняються довгим періодом розгляду, наявністю недоліків судового захисту, проблемами міжнародного захисту та виконання судових рішень [13, с. 60].

З продовженням війни кількість справ про відшкодування шкоди внаслідок загибелі члена сім'ї та примусового переселення буде збільшуватися, з такої причини Верховний Суд виніс рішення, що дозволяють зробити певні висновки.

В 2018 році Верховний Суд визначив, що відповідальність за порушення Конституції та законів України, прав і свобод громадян на тимчасово окупованих територіях необхідно покласти на Російську Федерацію, як на державу, яка проводить окупацію (постанова КЦС ВС від 21 листопада 2018 року у справі № 2-о/381/134/16. У постанові знову звернено увагу на неможливість відповідальності нашої держави в період окупації, адже забезпечити права і свободи людини неможливо при відсутності контролю за територією.

З початком повномасштабної війни питання відшкодування шкоди постає частіше, з цього приводу Верховний Суд висловився відносно судового імунітету Російської Федерації. В постанові КЦС ВС від 14 квітня 2022 року у справі № 308/9708/19 вказано, що Російська Федерація вчинила неспровокований і масштабний акт збройної агресії проти України, акти геноциду проти українського народу, не має права далі посилатися на власний судовий імунітет, заперечуючи цим юрисдикцію судів України на розгляд і вирішення справ про відшкодування шкоди, завданої актами агресії фізичній особі – громадянину

України. Верховний Суд підкреслив, що держава-агресор діяла не з метою самооборони, а порушила права України [14].

В іншій постанові визначене право нашої держави не враховувати імунітет Російської Федерації і розглядати позови до цієї держави про відшкодування шкоди, яка завдана фізичній особі. Правомірність подання вказаних позовів підтверджується національним законодавством та міжнародними документами про боротьбу з тероризмом [14].

Таким чином, відшкодування шкоди внаслідок загибелі члена сім'ї чи примусового переселення громадян нашої держави можна проводити за допомогою подання позову до відповідача держави-агресора, яка вказану шкоду заподіює.

В постанові Верховного Суду України від 14 квітня 2022 р. визнається право судів розглядати справи про відшкодування шкоди, яка заподіяна фізичній особі агресією Російської Федерації. Вказана категорія справ розглядається без наявності згоди відповідача, наявні рішення суду, підтверджені в Європейському Суді з прав людини. Проте, навіть при наявності судової практики з відшкодування шкоди залишається невирішене питання виконання судових рішень [15].

Відносно заподіяної шкоди внаслідок примусового переміщення також наявна судова практика. У справі № 233/2082/21 позов звернено до Держави Україна в особі Кабінету Міністрів України, Державної казначейської служби з метою відшкодування шкоди внаслідок примусового внутрішнього переміщення, залишення своєї квартири. Вимога позивачки полягає у відшкодуванні вартості оренди подібної квартири для проживання в місці переселення та відшкодування моральної шкоди від прилаштування через переселення.

За основу рішення судів першої, апеляційної інстанції та Верховного Суду взято зв'язок відповідальності держави за правильне забезпечення прав і свобод людини і період тимчасової окупації певної території, яка не дозволяє забезпечити права людини на практиці.

Відповідно до постанови Верховного Суду від 25 січня 2023 року підтверджено висновки судів попередніх інстанцій про відсутність причинно-наслідкового зв'язку між обов'язком держави забезпечити права людини та заподіяною матеріальною і моральною шкодою від війни [16].

Крім того, Верховний Суд пояснює, що відшкодування матеріальної та моральної шкоди всім категоріям постраждалих, зокрема юридичним особам, громадським об'єднанням, громадянам, іноземцям і особам без громадянства, покладається на державу, яка здійснює окупацію території, а держава Україна вживає всіх можливих заходів для відшкодування матеріальної та моральної шкоди від війни.

Зміст пояснення Верховного Суду визначається виходячи з відповідальності держави, яка заподіює шкоду, а такою державою виступає Російська Федерація. Верховний Суд також вказує на відсутність доказів можливості застосування державою Україна певних дій, які могли усунути ризик загибелі близьких людей чи втрату майна на окупованій території [16].

Постає закономірне запитання в який суд звертатися потерпілим, якщо відповідачем у справах про відшкодування матеріальної і моральної шкоди від війни виступатиме Російська Федерація. Відповідно до постанови Верховного Суду від 14 квітня 2022 року в справі вказано, що суди України можуть розглядати названі справи, причому згода держави-агресора в такому випадку не вимагається. Вже наявна практика про ухвалення рішень відносно стягнення шкоди з Російської Федерації на користь громадян України [15].

В цивільному праві виділяють реальні збитки та упущену вигоду. В першому варіанті суди позовні вимоги задовольняють, а в другому виникають проблеми. Проте, для підприємницької діяльності війна прямо впливає на можливість виконувати договірні зобов'язання. При доведенні упущеної вигоди потрібно визначити наявність причинно-наслідкового зв'язку між діями та наслідками [17].

Відповідно, національне законодавство визнає право громадян України звертатися до українських судів з метою відшкодування шкоди з відповідача Російської Федерації, потрібно проаналізувати позицію з цього приводу міжнародних документів.

Відповідно до VI Гаазької конвенції про закони і звичаї війни на суходолі та додатка до неї відповідальність за порушення захисту прав цивільного населення покладається на державу, яка проводить окупацію території (ч. 5 статті 5). Відповідно в міжнародних документах прямо визначений обов'язок не допускати випадків, при яких держава не може захистити цивільне населення. Звичайно, окупація території та можливість захисту прав цивільного населення в нашій державі виключні поняття, адже доступ до тимчасово окупованих територій часто неможливий або загрожує загибеллю чи заподіяння ушкодженню особам, які намагаються потрапити на вказані території, а для захисту цивільного населення немає можливості залучити відповідні державні органи. В такому випадку відповідальність за національним правом та міжнародними документами за відшкодування матеріальної та моральної шкоди покладається на державу, яка здійснює окупацію території і внаслідок цього не забезпечується захист цивільного населення.

Після початку антитерористичної операції, а саме 21 травня 2015 р. Верховна Рада України прийняла постанову «Про заяву Верховної Ради України «Про відступ України від міжнародних зобов'язань, визначених Міжнародним пактом про громадянські і політичні права та Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод». В цьому документі передбачено, що у зв'язку з проведенням антитерористичної операції та окупації частини нашої держави до моменту припинення військових дій відповідальність за дотримання прав людини та міжнародних договорів покладається на Російську Федерацію, а Україна від цього моменту прийняття вказаної постанови не несе відповідальності за порушення прав людини [12]. Відповідно, документ уточнює межі відповідальності України у випадку тимчасової окупації і неможливості забезпечити захист прав цивільного населення. З початку повномасштабного

вторгнення збільшилася кількість порушень прав людини на окупованих територіях, що підтверджує актуальність прийнятої постанови.

Відповідно до пунктів 1 та 3 Гаазької конвенції «Про закони і звичаї війни на суходолі» визначена відповідальність держави, яка віддає накази військовим, а відповідно збитки необхідно відшкодувати за всі дії, заподіяні особами, які входять до складу збройних сил вказаної держави. Важливим при визначенні відповідальності виступають два чинники, а саме участь держави у збройному конфлікті та статус учасника збройних сил держави, яка проводить війну [18].

Визначивши право звернутися до національних судів потрібно відмітити, що після використання всіх можливих національних засобів юридичного захисту особа наділена правом звернутися до Європейського Суду з прав людини у випадку, якщо предмет скарги перебуває в сфері відповідальності суб'єкта владних повноважень, зокрема судів, прокуратури, парламенту та інших. В такому випадку звертатися до суду можна на підставі порушення норм права статті 1 Протоколу до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод відносно права власності та статей 6 і 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [19].

В період війни значну шкоду заподіяно об'єктам інфраструктури, які призначені для забезпечення потреб населення. Відшкодування шкоди енергетиці займає особливе місце серед випадків заподіяної шкоди, адже нестабільність енергетичної системи впливає на різні аспекти діяльності населення. Процес відшкодування шкоди в цьому випадку тривалий і не завжди передбачає позитивний результат з причини не просто відшкодування шкоди, а необхідності періодичного відновлення енергопостачання [20]. За два роки повномасштабної війни практично всі громадяни нашої держави зіткнулися з проблемами електропостачання, примусовими вимиканнями світла, збільшенням тарифів на електрику. Проте, пошкодження об'єктів енергопостачання відбувається постійно і необхідні кошти та період часу для відновлення. Відшкодування шкоди в цьому випадку достатньо ускладнене.

Практика ЄСПЛ відносно відшкодування шкоди, заподіяної війною поділяється на міждержавні справи, які подані Україною проти Російської Федерації та велику кількість індивідуальних скарг про порушення, які необхідно розглянути та прийняти рішення [20]. Проте, навіть при вирішенні справи ЄСПЛ виникає дві проблеми, зокрема довгий період часу протягом якого ЄСПЛ розглядає справи та приймає рішення і практична можливість притягнути до відповідальності винних та відшкодувати заподіяну шкоду. В практиці відомі рішення про відшкодування шкоди, прийняті через десятиліття від її заподіяння.

Держава навіть при певних можливостях українських судів та практики ЄСПЛ найбільше уваги приділяє міжнародному відшкодуванню шкоди, який враховує збитки громадян, бізнесу та держави. Важливо наголосити, що використання міжнародного механізму відшкодування шкоди не припиняє право звертатися до судів у нашій державі чи ЄСПЛ, що зрозуміло з позиції наявності

великої кількості справ у вказаних установах за період підготовки міжнародного механізму компенсації заподіяної шкоди. Недоліком визначеного міжнародного механізму відшкодування шкоди можна відмітити належність тільки справ про відшкодування шкоди, яка заподіяна з моменту повномасштабного вторгнення в Україну, а відносно шкоди, яка заподіяна з 2014 року можна використовувати інвестиційні арбітражі чи виникне загроза не відшкодування шкоди взагалі. Проблема зростає з причини наявності в числі постраждалих великих державних підприємств [21].

З 2014 р. до 2022 р. використовувати позасудові процедури, відшкодування шкоди в кримінальному провадженні та звернення до ЄСПЛ. Проте, вказана практика набула певних суперечностей відносно процедури судового захисту. Виникло перше запитання з приводу подання позову до держави Україна, проте число державних органів, до яких заявляли претензії відрізнялося. Вирішили питання за допомогою встановлення належного відповідача, що представляє державу – Кабінет Міністрів України та Державна казначейська служба України. Вказані державні органи мають відношення до державного бюджету, з якого можна відшкодувати шкоду. Наступним моментом виступає доведення протиправної поведінки відповідача, як підстави для відшкодування шкоди. У значній частині випадків в судових позовах вказується факт заподіяння шкоди, але протиправна поведінка держави в цьому випадку не доведена. З такої категорії справ суди приймали рішення задовольнити вимоги, проте Верховний Суд України пізніше виявив назване порушення та формує практику відшкодування шкоди, за наявності порушення державою обов'язків та визначення в чому вказане порушення полягає [11].

Держава повинна утриматися від порушення прав людини і розробити механізми відшкодування шкоди у випадку виникнення випадків порушення прав людини. Відносно механізму відшкодування шкоди відомі прогалини, які полягали у відсутності правового регулювання відшкодування шкоди, заподіяної організації, підприємству внаслідок терористичного акту. У такому випадку шкода заподіяна, але не може бути відшкодована через відсутність закону, який визначає особливості вказаного відшкодування. Практика в таких категоріях справ визначила, що при відсутності розробленого механізму відшкодування шкоди держава відповідає за відсутність вказаного механізму, а не за заподіяну шкоду. У цьому випадку суди присуджують компенсацію в іншому розмірі, ніж знищене чи пошкоджене майно. Але не завжди присуджували компенсацію, зокрема при заподіянні шкоди на невідконтрольній території суди не призначали компенсації в подібних випадках [11].

В усіх випадках суди враховують всі важливі обставини заподіяння шкоди, адже відшкодування проводиться з державного бюджету, що може негативно на нього вплинути з причини великої кількості випадків заподіяної шкоди [11]. З такої причини судам потрібно зважувати наявні в справі обставини і вибудовувати однакову практику застосування норм права з цього питання.

З процесуальної позиції варто проаналізувати діяльність прокуратури в напрямку відшкодування шкоди, адже відшкодування шкоди в кримінальному провадженні в значній частині залежить від правильної діяльності органів прокуратури, зокрема при проведенні досудового розслідування воєнних злочинів, які заподіяли шкоду громадянам, юридичним особам та державі.

У вересні 2023 р. Генеральний прокурор затвердив Стратегічний план з реалізації повноважень прокуратури у сфері кримінального переслідування за міжнародні злочини на період 2023–2025 років, в якому визначено, що: «Цей системний документ покликаний забезпечити належну координацію органів прокуратури та досудового розслідування на наступні три роки, визначає спільні цілі та пріоритети з метою здійснення правосуддя щодо злочинів, вчинених в умовах міжнародного збройного конфлікту на території України.

Стратегічним планом визначається бачення, принципи та стратегічні цілі, серед яких структурований підхід до кримінального переслідування за міжнародні злочини, підвищення спроможності органів досудового розслідування та прокуратури, належна підтримка та захист потерпілих і свідків, стійке партнерство та ефективна взаємодія з Міжнародним кримінальним судом, іноземними партнерами та громадянським суспільством.

Реалізація Стратегічного плану сприятиме кримінальному переслідуванню із застосуванням відповідних судових процедур осіб, які мають бути притягнуті до відповідальності за міжнародні злочини. Це також сприятиме впровадженню компенсаційних та інших засобів правового захисту та заходів підзвітності як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні» [10].

З цього документу зрозуміло, що наголос при переслідуванні за вчинені міжнародні злочини зроблений на досудовому розслідуванні в період війни, наявність взаємодії з міжнародними інституціями і громадянським суспільством, визначення заходів відшкодування шкоди від війни.

Постає запитання відносно видів шкоди, яка повинна відшкодовуватися.

В судовій практиці відомі наступні види шкоди, яка повинна відшкодовуватися в період війни:

- завдана шкода життю та здоров'ю людини;
- знищення чи пошкодження майна внаслідок проведення бойових дій;
- вилучення майна військовослужбовцями держави, яка застосовує агресію і проводить війну;
- втрата майна через вимушену зміну місця проживання внаслідок війни або окупації території державою, яка проводить війну.

Відповідно до законодавства фізичні особи мають право звертатися до суду для відшкодування шкоди від війни:

- майнової шкоди;
- моральної шкоди від наявності посягання на життя і здоров'я людини в період війни;
- моральної шкоди, яка заподіяна від війни.

Пороте, не завжди суди позитивно для громадян вирішують питання про відшкодування моральної шкоди, в певних випадках моральна шкода не визнається. Наприклад, відповідно до рішення 3398/3995/22 Олександрійського міськрайонного суду Кіровоградської області від 10.01.2023 р. вказано, що: «Наявні міжнародні та національні нормативно-правові акти не містять положень про виникнення у тимчасово переміщеної особи права на відшкодування зазнаних нею моральних страждань через таке переміщення від держави-агресора» [10].

Внаслідок дослідження господарських справ про відшкодування шкоди можна відмітити про відшкодування наступних видів шкоди:

- у випадку знищення чи пошкодження майна;
- при окупації майна, що потягнуло розкрадання майна [10].

Відшкодування шкоди від війни найчастіше відбувається у випадку вчинення особами, які керуються державою, яка почала війну, злочинів передбачених главою XX Кримінального кодексу України. Вказана глава визначає правопорушення проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку, зокрема статтею 437 КК «Планування, підготовка, розв'язування та ведення агресивної війни», 438 КК «Воєнні злочини» (відповідно до змін від 09.10.2024 р.), 442 КК «Геноцид» [18].

Відповідно до відомостей Державної судової адміністрації за 2022 р. в цілому в загальні місцеві суди надійшло проваджень проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку відносно 651 особи, причому до завершення 2022 р. суди розглянули 13 справ відносно 20 осіб. Найбільше розглянуто справ за вчинення злочину, передбаченого статтею 438 КК України «Порушення законів та звичаїв війни». З наведених кримінальних проваджень можна зрозуміти, що питання відшкодування шкоди від вчинення злочинів залишається не вирішеним. Постає запитання причини залишення питання про відшкодування шкоди на пізніший період часу, адже при цьому можуть втратитися докази, а отримати їх пізніше може бути неможливо [18]. При наявності подібної практики можна відмітити, що питання про відшкодування шкоди будуть виникати надалі, адже суди часто залишають вказане питання не вирішеним.

В Кримінальному процесуальному кодексі України визначене право людини подати цивільний позов у кримінальному провадженні за умови заподіяння особі правопорушенням майнової та/або моральної шкоди. Відповідати за заподіяну шкоду може підозрюваний, обвинувачений, фізична чи юридична особа, яка відповідно до закону відповідає за шкоду, заподіяну діями підозрюваного чи обвинуваченого (стаття 62, ч. 1 статті 128 КПК України). Держава не визначена в цьому переліку [18].

Вчені та практики активно намагаються вирішити питання можливості притягнення Російської Федерації, як держави до відповідальності, як цивільного позивача. Питання досить суперечливе, зважаючи на норми кримінального процесуального закону відносно цивільних відповідачів.

В кримінальному процесі цивільний позов потрібний для можливості процесуальної економії та зменшення періоду для відшкодування заподіяної шкоди, не потрібно збирати і подавати докази в кримінальному та цивільному провадженні, можна подати їх тільки в кримінальному провадженні [18]. Відповідно, для осіб, яким заподіяна шкода такий варіант відшкодування звичайно підходить більше і визнається ефективнішим.

Наступним позитивним фактом для особи, яка потребує відшкодування шкоди в кримінальному провадженні називають учасника процесу, який власне займається виявленням, фіксацією, збиранням та використанням доказів – слідчого. Цивільний позивач може затратити менше зусиль на доведення заподіяної шкоди при наявності у провадженні слідчого, який доказами підтверджує наявність заподіяної шкоди [18]. Звичайно, слідчий може використати більше засобів, провести слідчі та процесуальні дії з метою проведення ефективного досудового розслідування у відповідні строки. Цивільний позивач користується наявними у кримінальному провадженні матеріалами відносно заподіяної шкоди, включаючи право подавати свої докази та інші передбачені в КПК України права.

Видається цікавою думка, що навіть якщо держава прямо не визначена в КПК України цивільним відповідачем, проте вона виступає специфічним суб'єктом правовідносин. Держава передбачає політичну владу в суспільстві, що забезпечує цінність і безпеку всього суспільства та управління загальносуспільними справами. Функції держави на практиці здійснюються за допомогою апарату, порядок діяльності якого визначається державою. В Російській Федерації практично всі важливі обов'язки покладаються на уряд, який проводить бюджетну та фінансову політику, управляє власністю, проводить заходи із оборони та здійснення зовнішньої політики. З такої позиції цілком правильно підтримати юристів, які визнають можливим називати Російську Федерацію в особі уряду цивільним відповідачем у кримінальних провадженнях [18].

Якщо з питанням відшкодування шкоди з держави наявна ефективна позиція визнавати цивільним відповідачем уряд Російської Федерації, залишається питання відносно різних категорій цивільних відповідачів у кримінальному провадженні.

В Єдиному державному реєстрі судових рішень наявні варіанти рішень за поданими цивільними позовами з приводу відшкодування шкоди від війни.

Наприклад, вирок у справі № 369/9950/2 містить відомості про засудження двох військовослужбовців Російської Федерації до дванадцяти років позбавлення волі за вчинення злочину, передбаченого частиною 1 статті 438 КК України. Вчинений злочин полягав у погрозах зброєю громадянам України в будинку одного з потерпілих в Київській області, застосування насильства, викраденні грошей та ювелірних виробів. В кримінальному провадженні подано цивільний позов, який передбачав відшкодування майнової та моральної шкоди від вчиненого злочину. Вказана шкода присуджена двом військовослужбовцям, проте відповідно до міжнародних документів, а саме норм права Гаазької конвенції Російська Федерація повинна відповідати за заподіяну майнову та моральну

шкоду військовослужбовцями, які входять до складу збройних сил держави [10]. В такому випадку майнова та моральна шкода покладається на державу, яка проводить війну. Військовослужбовці держави-агресора за період війни вчинили значну кількість подібних злочинів, заподіяно велику шкоду і необхідний загальний механізм її відшкодування для різних злочинів, які вчинені на території України в період війни.

Потрібно звернути увагу, що у всіх випадках судова система нашої держави потребує забезпечення єдності судової практики, зокрема у випадках притягнення до відповідальності за вчинені злочини та вирішення питання відшкодування майнової та моральної шкоди.

У певних випадках заподіюється шкода життю, здоров'ю громадян, майну, а часто шкода відрізняється комплексним характером – заподіюється громадянам та їх приватній власності, комунальній власності та власності держави. У кримінальному провадженні (справа № 588/1072/22, провадження 1-кп/588/27/23) двоє військовослужбовців Російської Федерації вчинили злочин, передбачений частиною 2 статті 28, частиною 1 статті 438 КК України, а саме пострілом з танкової гармати пошкодили корпус Тростянецької міської лікарні. В період вчинення злочину в лікарні перебували пацієнти та медичний персонал. Заподіяну майнову шкоду лікарні присуджено стягнути з держави. В своєму рішенні суд пояснив, що відповідно до Гаазької конвенції відповідальність за шкоду заподіяну військовослужбовцями покладається на державу, яка проводить війну [10].

Відповідно до загального правила при відшкодуванні шкоди заподіяної військовослужбовцями Російської Федерації вказану шкоду потрібно стягувати з держави.

Відшкодувати шкоду простіше у випадку заявлення цивільного позову в кримінальному провадженні, який дозволить зменшити період часу та державні витрати на проведення судових засідань.

Для заявлення цивільного позову в кримінальному провадженні потрібно врахувати певні особливості.

Відповідно до статті 55 Кримінального процесуального кодексу України особа повинна подати заяву про вчинення злочину відносно неї або визнання її потерпілою, що надає можливість користуватися правами і обов'язками потерпілого.

Після цього потерпілий допомагає зафіксувати обставини вчинення кримінального правопорушення та наявності заподіяної шкоди. Крім доказів про знищення чи пошкодження майна потрібно надати докази наявності прав на вказане майно в конкретної особи, зокрема права власності на будинок чи квартиру, витяги з державних реєстрів та інші документи. При відсутності певних документів слідчий може звернутися з вимогою про витребування чи надання тимчасового доступу до певних документів.

Потерпілий може звернутися з проханням про проведення огляду місця події для фіксації наявності матеріальної шкоди внаслідок війни. В правах потерпілого передбачено можливість просити слідчого про проведення інших слідчих дій для фіксації заподіяної шкоди, наприклад проведення експертизи або допиту свідків.

Після проведення фіксації заподіяної шкоди заявляється цивільний позов у кримінальному провадженні. Цивільний позов у кримінальному провадженні заявляється до початку судового розгляду провадження.

В цивільному судочинстві для відшкодування шкоди від війни необхідно зафіксувати докази, які вказують на наявність шкоди, зокрема пошкодження майна, житла, будівель, об'єктів інфраструктури, соціальних чи навчальних установ.

При фіксації шкоди заподіяної війною використовують «Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель і споруд» від 19.04.2022 р. В цьому документі визначений порядок проведення обстеження з фотографіями, які визначають характер заподіяних ушкоджень. Після цього складається акт обстеження, що надає уявлення про необхідність відшкодування шкоди [18].

У випадку пожежі на місці пошкодження складають акт пожежі з вказанням причини початку пожежі, наприклад вибух через обстріл, протокол огляду місця події, який складають правоохоронні органи, електронні докази, відеоматеріали, фотографії [18].

Визначити розмір заподіяних збитків підприємствам, установам, організаціям внаслідок втрати чи руйнування майна внаслідок збройної агресії Російської Федерації, упущеної вигоди від перешкоджання господарській діяльності можна за допомогою методики, яка затверджена наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 18.10.2022 р. Вказану методику використовують для оцінки збитків і проведення судової експертизи заподіяних збитків. Внаслідок проведення оцінки видають документ, що пошкодження відбулося через проведення війни. При оцінці об'єктів державної власності або власності територіальних громад звіти проходять рецензування [18].

Вказана методика використовується для визначення збитків від війни, застосовується в кримінальному провадженні, при поданні позовів до національних та міжнародних судових інстанцій. При наявності оцінки заподіяної шкоди можна готувати позов до суду [18].

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі висновки:

- відсутній єдиний універсальний механізм відшкодування шкоди від війни, проте пропозиції до відшкодування шкоди повинні враховувати позиції різних інституцій та механізмів для відшкодування шкоди. З такою метою необхідний чіткий механізм відшкодування шкоди внаслідок війни;

- здійснення права на відшкодування шкоди простіше провести за допомогою подання цивільного позову в кримінальному провадженні. В такому випадку можна довести факт заподіяння шкоди та розмір заподіяних збитків;

- при поданні цивільного чи господарського позову позивач повинен зібрати докази, які вказують на заподіяння шкоди і доводити в суді позовні вимоги [18].

Виникають питання при доведенні моральної шкоди, зокрема розмір моральної шкоди встановлюється судом враховуючи характер правопорушення, глибини фізичних та душевних страждань, що визначено у ч. 3 ст. 23 ЦК

України. В такому випадку доказами виступають документи, що визначають заподіяння шкоди майну особи, а особа втративши майно відчуває душевні страждання. Визначити страждання та розмір заподіяної шкоди повинен суд в провадженні, що визначається важким завданням [22, с. 120].

При вирішенні питання про відшкодування шкоди певна юрисдикція надається Міжнародному кримінальному суду (далі – МКС), але вказаний судовий орган наділений допоміжною юрисдикцією, а саме повноваження МКС починаються після завершення здійснення правосуддя національними судами. Відповідно, першість надається національному правосуддю, крім випадків невдачі в судовому переслідуванні. В такому випадку з метою запобігання міжнародним злочинам необхідно проводити співпрацю між державами та міжнародними юрисдикціями, зокрема з МКС в кримінальних справах [23, с.107].

Можливість МКС вступати у справи поряд з національним правосуддям визначена в пункті 10 Преамбули та статтею 1 Статуту МКС, в якій вказано, що у випадку неможливості держави проводити розслідування або переслідування в міжнародному злочині, МКС виконує відповідні функції. В такому випадку МКС не перевищує свої повноваження, не виступає з вищою від національної судовою владою [23, с. 119]. Напевно, вказана можливість передбачена для ефективного відшкодування шкоди від війни.

Повноваження МКС визначені таким чином для певного поєднання інтересів держав та інтересів правосуддя на міжнародному рівні, притягнення винних у міжнародних злочинах до відповідальності [23, с. 119].

Проте, в повноваженнях МКС відповідно до міжнародних документів названо не всі можливі напрямки взаємодії з державами, громадянами яких є особи, що вчинили кримінальне правопорушення. Перше запитання виникає при необхідності визначення у законодавстві держав різних аспектів взаємодії з МКС, зокрема не повністю вирішеними залишаються питання арешту, видачі, судового провадження правопорушника [24, с. 158].

Навіть при певних невирішених запитаннях МКС наділений статусом інстанції, яка доповнює органи національної юстиції. З такої позиції правильною визнаємо пропозицію вчених про необхідність уточнення всіх повноважень МКС при взаємодії з правоохоронними органами та органами правосуддя держави [24, с. 158].

Початок та продовження війни в Україні заподіює значну шкоду державі та громадянам, поряд з вчиненням злочинів проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку постає велика проблема необхідності відшкодування матеріальної та моральної шкоди від війни. Вказана проблема на даний період часу потребує забезпечення нормативної та практичної єдності в діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, судової системи для напрацювання правильного механізму відшкодування шкоди, який нарешті визнаватиметься ефективним у теперішніх умовах продовження війни та постійного збільшення заподіяної шкоди у всіх напрямках.

Відшкодування шкоди пов'язане з теоретичними та практичними проблемами, які виникають з цього питання, адже зараз не можна точно вказати

період завершення війни, зрозуміти загальну шкоду, яка заподіяна від війни, проаналізувати перспективи запровадження механізму відшкодування шкоди.

При відсутності єдиного механізму відшкодування шкоди потрібно проаналізувати судову практику національних та міжнародних судових інстанцій, зокрема практику відшкодування матеріальної та моральної шкоди в цивільному та кримінальному процесах.

Пов'язаність питання відшкодування шкоди від війни з питанням про кримінальну відповідальність за злочини ускладнює процес доведення та відшкодування шкоди, адже потребує доказів та часу для встановлення всіх обставин кримінального провадження.

Повоєнне відновлення нашої держави передбачає проведення реформ законодавства, при якому забезпечується дотримання законів органами державної влади, місцевого самоврядування та підприємцями, яке не спричиняє конфлікту інтересів, ускладнення використання законодавства [25, с. 12].

Найбільш важливе для повоєнної відбудови питання полягає у компенсації втраченого майна та відшкодуванні моральної шкоди від війни [26].

Проаналізувавши певні аспекти відшкодування шкоди заподіяної внаслідок війни та формування судової практики з цього питання можна визначити певні проблемні питання та напрямки їх вирішення.

Список використаних джерел

1. Пашковський М. І. Міжнародний центр з кримінального переслідування за злочин агресії проти України: створення та мандат. *Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research* : proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (Orléans, France, June 19–20, 2024). Orléans, 2024. No. 205. P. 191–198.
2. Principles of the Charter of the United Nations underlying a comprehensive, just and lasting peace in Ukraine : Resolution adopted by the General Assembly on 23 February 2023. A/RES/ES-11/6. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4004907> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine : Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022. A/RES/ES-11/5. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3994481> (дата звернення: 01.10.2025).
4. На саміті у Швейцарії не розглядалися альтернативні Формулі миру плани – Кулеба. *Укрінформ*. 2024. 16 черв. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3875484-na-samiti-u-svejcarii-ne-rozgladalisa-alternativni-formuli-miru-plani-kuleba.html> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудит збитків, понесених внаслідок війни» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. Липень. С. 3–4.
6. Саяпін С. Три погляди на відповідальність за війну Росії проти України. *Право України*. 2024. № 2. С. 9–14.
7. Медведєва М. Міжнародний компенсаційний механізм як засіб реалізації міжнародно-правової відповідальності Росії за шкоду, завдану внаслідок її збройної агресії проти України. *Право України*. 2024. № 2. С. 61–75.

8. Міщук І. В. Політично-правові аспекти отримання повоєнних репарацій за злочини екоциду, вчинені Російською Федерацією на території України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 81. Ч. 2. С. 29–34.
9. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Л. М. Черенько, С. В. Полякова, В. С. Шишкін та ін. ; Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2023. URL: https://idss.org.ua/arhiv/2023_20_06_Quality_of_life.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
10. Шляхи відшкодування та компенсації шкоди від агресивної війни: погляд юристів. *Юридична практика*. 2023. 21 листоп. URL: <https://pravo.ua/shliakhy-vidshkoduvannia-ta-kompensatsii-shkody-vid-ahresyvnoi-viiny-pohliad-iurystiv> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Харитонов А. Позов до України за шкоду, заподіяну війною: чи можливо? *LB.ua*. 2023. 24 жовт. URL: https://lb.ua/blog/alexei_kharitonov/530354_pozov_ukraini_shkodu_zapodiyanu.html (дата звернення: 01.10.2025).
12. Відшкодування шкоди, завданої внаслідок війни : матеріали конф. (м. Київ, 31 серп. 2022 р.) / Верховний Суд. Київ, 2022.
13. Костенко М. Особливості відшкодування збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії. *Сучасні реалії протидії воєнним злочинам: набутий досвід та погляд в майбутнє* : матеріали панельної дискусії VII Харків. міжнар. юрид. форуму (м. Харків, 25 верес. 2023 р.). Київ : Алерта, 2023. С. 56–62.
14. Притягнення рф до відповідальності за шкоду, завдану внаслідок війни, має забезпечити повне відшкодування заподіяних збитків і запобігти вчиненню актів агресії в майбутньому – суддя ВС. *Верховний Суд*. 2023. 10 жовт. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1490306> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Компенсації та відшкодування шкоди у випадку втрати/пошкодження майна в результаті воєнних дій. *Профспілка робітників морського транспорту України*. 2023. 8 лют. URL: <https://mtwtu.org.ua/news/kompensacii-za-poskodzene-majno-cerez-vijnu> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Поночовна А. Огляд практики Верховного Суду щодо відшкодування шкоди внаслідок війни. *ЮРЛІГА*. 2023. 12 трав. URL: https://jurliga.ligazakon.net/ru/analytics/219512_oglyad-praktiki-verkhovnogo-sudu-shchodo-vidshkoduvannya-shkodi-vnasldok-vyni (дата звернення: 01.10.2025).
17. Боярчуков М. І знову про відшкодування шкоди, завданої агресією рф: на що потрібно звернути увагу позивачам і законодавцю. *Юридична газета*. 2023. № 9–10. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/i-znovu-pro-vidshkoduvannya-shkodi-zavdanoyi-agresieyu-rf-na-shcho-potribno-zvernuti-uvagu-pozivacha.html> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Відшкодування шкоди, заподіяної збройною агресією Російської Федерації: окремі процесуальні аспекти. *Юридична практика*. 2023. 3 жовт. URL: <https://pravo.ua/vidshkoduvannia-shkody-zavdanoi-zbroinoiu-ahresiieiu-rosiiskii-federatsii-okremi-protseualni-aspekty> (дата звернення: 01.10.2025).
19. Стягнення компенсації за пошкоджене/зруйноване майно внаслідок збройного конфлікту. *Безоплатна правнича допомога*. 2025. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/>

index.php/Стягнення_компенсації_за_пошкоджене/зруйноване_майно_внаслідок_збройного_конфлікту (дата звернення: 01.10.2025).

20. Види збитків та галузеві особливості відшкодування шкоди: фахове обговорення. *Юридична практика*. 2023. 21 листоп. URL: <https://pravo.ua/vydy-zbytkiv-ta-haluzevi-osoblyvosti-vidshkoduvannia-shkody-fakhove-obhovorennia> (дата звернення: 01.10.2025).

21. Бондарев Т., Наконечний В. Відшкодування збитків, завданих війною рф: політика, розроблена українською владою. *Юридична газета*. 2023. № 9–10. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/vidshkoduvannya-zbitkiv-zavdanih-viynoyu-rf-politika-rozroblena-ukrayinskoju-vladoyu.html> (дата звернення: 01.10.2025).

22. Колісник О. В. Процесуальні особливості відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії Росії. *Юридичний електронний науковий журнал*. 2022. № 8. С. 118–120.

23. Tokdemir S. The jurisdiction of international criminal court: a critical legal scrutiny on the principle of complementarity adopted in the Rome Statute. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*. 2023. Vol. 13. No. 1. P. 107.

24. Березняк В. Щодо особливостей юрисдикції Міжнародного кримінального суду: аналіз окремих положень Римського статуту. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 1. С. 158.

25. Устименко В., Джабраїлов Р., Гудіма Т. Пріоритетні напрями формування правового поля повоєнного відновлення економіки України. *Право України*. 2023. № 9. С. 9–23.

26. Томас П., Сімонова Л. Оцінка збитків від війни для фінансової компенсації. *VoxUkraine*. 2023. 18 квіт. URL: <https://voxukraine.org/otsinka-zbytkiv-vid-vijny-dlya-finansovoyi-kompensatsiyi> (дата звернення: 01.10.2025).

2.5. | Війна та економіка: механізми стабілізації соціально-економічних систем, стратегія відновлення України

Ярич І. Я.,

методист, викладач інформаційних технологій та економіки,

Державний навчальний заклад «Львівське вище професійне

училище технологій та сервісу», м. Львів

<https://orcid.org/0009-0004-7624-2775>

Війна – це явище, яке радикально змінює структуру соціально-економічних систем держави. Вона не обмежується військовим конфліктом на фронті; її вплив відчувається в усіх сферах: економіці, фінансах, соціальній сфері, демографії та політиці. Для України війна стала надзвичайним тестом на здатність держави адаптуватися до нових умов, зберегти економічну стабільність і забезпечити соціальний захист населення.

Під час воєнного стану традиційні механізми управління економікою перестають бути достатньо ефективними, тому виникає необхідність у розробці нових підходів та стратегій. Водночас війна відкриває можливості для модернізації економічних систем, цифровізації та впровадження інновацій, що можуть стати ключем до швидкого відновлення країни після завершення бойових дій.

Україна знаходиться у стані тривалого конфлікту, що безпосередньо впливає на виробництво, зайнятість населення, фінансові системи та соціальні інститути. В умовах війни стає критично важливою здатність держави до стабілізації економіки та забезпечення соціальної підтримки громадян.

Актуальність дослідження полягає у необхідності:

- виявити ключові механізми впливу війни на соціально-економічні системи;
- проаналізувати ефективні способи стабілізації економіки;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації для повоєнного відновлення країни.

Мета дослідження: оцінити вплив воєнного стану на соціально-економічні системи України та розробити механізми стабілізації і стратегію повоєнного відновлення.

Завдання дослідження:

- дослідити структуру соціально-економічних систем і механізми їх функціонування під час війни;
- проаналізувати вплив воєнних дій на економічні інститути та ринки;
- вивчити соціальні наслідки війни, зокрема рівень зайнятості та міграційні процеси;
- оцінити міжнародний досвід стабілізації економіки під час воєнного стану;
- розробити економічні, соціальні та цифрові механізми стабілізації;
- сформулювати стратегію повоєнного відновлення України та методи прогнозування її ефективності.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до оцінки впливу війни на соціально-економічні системи України, поєднанні аналізу економічних, соціальних та технологічних факторів, а також у розробці адаптивних моделей повоєнного відновлення з використанням цифрових інструментів.

Практичне значення полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для:

- розробки державних програм стабілізації економіки;
- підготовки законодавчих ініціатив у сфері соціального захисту;
- планування інвестицій та фінансування відновлення;
- впровадження цифрових та інноваційних рішень для ефективного управління ресурсами.

Методи дослідження:

- системний аналіз – вивчення взаємозв'язків економічних, соціальних та політичних процесів;
- економіко-статистичні методи – аналіз ВВП, промислового виробництва, зайнятості, інфляції та валютного курсу;
- моделювання та прогнозування – побудова сценаріїв оптимістичного, реалістичного та песимістичного розвитку;

- порівняльний аналіз – досвід інших країн у періоди воєнного стану;
- контент-аналіз – вивчення нормативно-правових документів, звітів державних органів, міжнародних статистичних баз.

Соціально-економічні системи в умовах воєнного стану.

Соціально-економічна система є складною, багаторівневою структурою, що включає економічні, соціальні, політичні та інституційні компоненти, які взаємодіють між собою та забезпечують функціонування держави. У науковій літературі таку систему часто розглядають як динамічну та адаптивну: її елементи здатні реагувати на зовнішні шоки, кризові явища або структурні зміни.

Основні компоненти соціально-економічної системи:

- виробничий сектор – основа економіки, що включає підприємства промисловості, аграрного виробництва та сфери послуг; він забезпечує виробництво товарів і послуг, створює робочі місця та формує додану вартість для економіки; приклад: промислові підприємства Харкова, Дніпра та Львова, які забезпечують виробництво металопродукції, харчової промисловості та машинобудування, є ключовими елементами виробничого сектору;

- ринок праці – охоплює зайнятість населення, рівень заробітної плати, рівень безробіття та структуру робочої сили; він формує соціальну стабільність і споживчий попит; приклад: зростання безробіття у 2023 році до 12 % стало наслідком закриття підприємств та переміщення населення з активних зон бойових дій;

- фінансові інститути – банки, страхові компанії, ринки капіталу; вони забезпечують кредитування, накопичення та перерозподіл фінансових ресурсів, а також стабільність економічної системи; приклад: падіння депозитної активності населення та зростання кредитних ризиків для банківського сектору в умовах війни;

- соціальна сфера – освіта, охорона здоров'я, соціальний захист населення; цей компонент формує людський капітал, забезпечує соціальну підтримку та життєдіяльність населення; приклад: переселення студентів та вчителів зі східних областей до західних регіонів вимагало організації нових навчальних просторів та забезпечення освітніх програм;

- державні інститути – політика, законодавство, управління ресурсами; вони координують функціонування системи, регулюють економічні та соціальні процеси, забезпечують стабільність і розвиток; приклад: урядові програми підтримки бізнесу та соціальних виплат ВПО у 2022–2023 роках показали, як державна політика може компенсувати негативний вплив війни на економіку.

В умовах воєнного стану здатність системи до адаптації стає ключовим фактором виживання та стійкості. Елементи системи, які не здатні швидко адаптуватися, можуть призвести до локальних або загальнонаціональних криз.

Війна чинить прямий і непрямий вплив на економічні інститути та ринки, що проявляється через:

- зниження промислового виробництва – за даними Держстату України, у 2023 році обсяги промислового виробництва скоротилися на 28 % порівняно з довоєнним рівнем;

– порушення логістичних ланцюгів та дефіцит сировини – зруйновані дороги, залізниці та порти ускладнюють постачання сировини та готової продукції;

– зниження експорту на 35 % через руйнування виробничих потужностей та закриття кордонів для певних товарів;

– зростання фінансових ризиків – банки та підприємства стикаються з дефіцитом обігових коштів, нестабільністю кредитного ринку та підвищеним ризиком неплатоспроможності.

У Харківській та Луганській областях пошкодження промислових підприємств призвело до закриття заводів та втрати тисяч робочих місць. Локальні ринки праці зазнали шоку: підвищилася конкуренція за робочі місця, зросли соціальні ризики, а підприємства не змогли швидко відновити виробництво через дефіцит обладнання та робочої сили.

Соціальні наслідки війни проявляються у кількох ключових напрямках:

– рівень зайнятості та безробіття – закриття підприємств та скорочення виробництва призвели до зростання безробіття до 12 %;

– міграційні процеси – понад 7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створює додаткове навантаження на соціальні та освітні системи;

– зростання навантаження на соціальні служби – необхідність забезпечення житлом, медичною допомогою, соціальними виплатами та психологічною підтримкою.

Масова міграція населення зі східних регіонів до Львова та Києва створила додатковий попит на житло, робочі місця та соціальні послуги. Державні та місцеві органи влади були змушені оперативно реагувати, розгортаючи центри тимчасового розміщення та соціальної підтримки.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективне управління економікою під час війни включає:

– державне фінансування критичних секторів – забезпечення ліквідності підприємств, що виробляють стратегічно важливі товари;

– міжнародна допомога та кредити – залучення грантів та фінансових ресурсів від ООН, Світового банку, ЄС;

– стабілізація соціальних систем – підтримка населення через виплати, продовольчі програми та медичну допомогу.

У Іраку після війни уряд за підтримки міжнародних організацій відновлював промислові підприємства та інфраструктуру, що дозволило уникнути критичного дефіциту робочих місць та забезпечити базову соціальну стабільність.

Висновок для України: швидке мобілізування внутрішніх ресурсів та ефективна координація з міжнародними партнерами є ключовими для збереження економічної та соціальної стабільності під час війни та на етапі повоєнного відновлення.

Економічні механізми стабілізації під час воєнного стану.

Економічна стабілізація під час війни є надзвичайно складним процесом, оскільки державі необхідно одночасно підтримувати критичні сектори економіки, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати соціальний захист населення. Успішне функціонування соціально-економічних систем під час війни можливе

завдяки комплексному застосуванню фінансових, монетарних, соціальних та інноваційних інструментів.

Фінансова та монетарна політика під час воєнного стану спрямована на підтримку фінансової стабільності держави та забезпечення безперервного функціонування підприємств:

- податкові канікули та субсидії для критичних підприємств – держава тимчасово звільняє стратегічні підприємства від сплати податків або надає фінансові субсидії для покриття витрат; це дозволяє забезпечити виробничу активність у ключових секторах економіки таких, як енергетика, харчова промисловість та медицина; у 2023 році уряд України надав податкові канікули 1 200 підприємствам аграрного та харчового сектору, що дозволило підтримати виробництво продовольства в умовах блокування логістики на сході країни;

- контроль інфляції та стабілізація валютного курсу – монетарні заходи включають регулювання грошової маси, підтримку гривні через міжнародні резерви та кредитні механізми; контроль інфляції особливо важливий для збереження купівельної спроможності населення та фінансової стійкості підприємств; динаміка інфляції та курсу гривні у 2022–2023 рр. показує, що після різкого падіння у перші місяці війни державі вдалося частково стабілізувати валютний ринок завдяки міжнародній фінансовій допомозі та активним монетарним втручанням.

Таким чином, фінансова та монетарна політика є базовим інструментом збереження макроекономічної стабільності під час воєнного стану.

Малі та середні підприємства є основою економіки, але під час війни вони найуразливіші. Держава реалізує спеціальні механізми підтримки бізнесу:

- гранти та пільгові кредити – фінансова допомога підприємствам у вигляді безповоротних грантів або кредитів на пільгових умовах дозволяє зберегти виробничу активність та робочі місця; аграрний сектор отримав державні гранти для закупівлі насіння та добрив, що забезпечило врожайність на рівні понад 85 % довоєнного показника;

- збереження робочих місць – понад 15 тис. підприємств отримали підтримку у вигляді субсидій для виплати заробітної плати, що дозволило зберегти соціальну стабільність та зменшити рівень безробіття;

- інноваційні програми для малого бізнесу – запуск онлайн-платформ для реєстрації та отримання грантів скорочує бюрократію та прискорює доступ до фінансової підтримки.

Соціальні механізми стабілізації під час війни спрямовані на збереження життя та соціальної безпеки населення:

- виплати переселенцям, пенсії та соціальні компенсації – забезпечення фінансової підтримки для ВПО та малозабезпечених сімей зменшує соціальне напруження та допомагає зберегти базову споживчу активність;

- центри інтеграції ВПО та допомога малозабезпеченим – організація тимчасового житла, медичної допомоги та психологічної підтримки допомагає переселенцям адаптуватися до нових умов та інтегруватися у місцеві громади; у

Львові було відкрито понад 50 центрів інтеграції ВПО, що обслуговували понад 200 тис. людей, забезпечуючи не лише житло та харчування, а й професійну орієнтацію та навчальні курси.

Цифровізація дозволяє оптимізувати управління ресурсами, підвищити ефективність соціальної підтримки та скоротити бюрократичні процеси:

- цифрові платформи для управління ресурсами – використання електронних систем для обліку та розподілу ресурсів дозволяє контролювати запаси, планувати поставки та відслідковувати критичні потреби населення;

- автоматизація соціальних виплат – електронні сервіси дозволяють швидко та прозоро проводити виплати ВПО, пенсій та грантів для бізнесу; платформа «Дія.Бізнес» забезпечила автоматизовану подачу заявок на гранти та субсидії для малого та середнього бізнесу, скоротивши час обробки до 48 годин;

- інноваційні інструменти для прогнозування потреб – аналітичні системи дозволяють моделювати соціально-економічну ситуацію та планувати фінансування на місяці наперед, що критично для стабілізації під час війни.

Економічна стабілізація під час воєнного стану в Україні базується на комплексному застосуванні фіскальних та монетарних інструментів, підтримці бізнесу та соціальної політики, а також на інноваційних цифрових рішеннях, які підвищують оперативність та прозорість процесів.

Цей підхід дозволяє не лише зберегти базову економічну активність і соціальну стабільність, а й закласти фундамент для подальшого повоєнного відновлення та модернізації економіки.

Виклики та ризики для соціально-економічної стабільності.

В умовах воєнного стану соціально-економічна стабільність країни перебуває під постійним впливом численних ризиків. Війна створює як внутрішні, так і зовнішні виклики, які безпосередньо впливають на економічні інститути, ринки, соціальні системи та психологічний стан населення. Розглянемо ключові категорії ризиків та їх вплив на стабільність України.

Одним із найгостріших викликів війни є зростання інфляції та коливання валютного курсу, що безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення:

- зростання цін на товари першої необхідності – пошкодження виробничих потужностей та логістичних ланцюгів призводить до дефіциту товарів та послуг; ціни на продукти харчування, медикаменти та паливо зростають, що особливо негативно позначається на малозабезпечених верствах населення; у 2023 році ціни на продовольчі товари зросли на 25–30 % у порівнянні з довоєнним рівнем, що вимагало від держави активного втручання через субсидії та соціальні виплати;

- коливання валютного курсу – нестабільність гривні під час активних бойових дій створює додаткові ризики для бізнесу, імпортерів та споживачів; падіння курсу гривні збільшує вартість імпортованих товарів, посилюючи інфляційний тиск; динаміка курсу гривні 2022–2023 рр. показує, що після різкого падіння у перші місяці війни курс стабілізувався завдяки міжнародній фінансовій допомозі та валютним інтервенціям НБУ.

Контроль інфляції та стабілізація валюти є критично важливими для підтримки соціальної стабільності та збереження економічного потенціалу країни.

Війна порушує логістичні та виробничі процеси, що створює серйозні ризики для промисловості та експорту:

- руйнування заводів, складів та транспортних вузлів – бомбардування та бойові дії призводять до тимчасового або постійного закриття виробництв, що знижує обсяги продукції та економічну активність;

- проблеми з експортом – перебої у роботі залізничної та портової інфраструктури ускладнюють постачання товарів на зовнішні ринки; пошкодження залізничних колій на сході України у 2023 році затримало експорт зерна, що призвело до зростання цін на продовольчі товари на світових ринках та створило додаткові економічні втрати для аграрного сектору.

Забезпечення безперервності ланцюгів постачання та швидке відновлення інфраструктури є ключовим фактором підтримки економічної стабільності.

Війна чинить сильний психологічний та соціальний вплив на населення, що відображається у:

- стресі та психологічному виснаженні – постійна загроза життю, переміщення та втрати близьких створюють високий рівень тривожності та депресії;

- безробітті та зменшенні доходів – закриття підприємств та скорочення робочих місць підсилює соціальну напруженість;

- міграційних процесах – внутрішня та зовнішня міграція створює додаткове навантаження на соціальні та житлові системи; переміщення понад 7 млн осіб у західні регіони створило необхідність додаткових робочих місць, житла та соціальної підтримки.

Соціальна нестабільність може підривати економічні процеси, тому важлива комплексна підтримка населення та психологічна адаптація.

Соціально-економічна стабільність під час війни також залежить від зовнішніх факторів:

- санкції та міжнародна фінансова підтримка – обмеження на торгівлю з певними країнами та санкційний тиск створюють додаткові ризики, водночас міжнародні кредити та гранти допомагають компенсувати втрати та стабілізувати валютний ринок;

- міжнародні кредити та гранти від ЄС, Світового банку та МВФ у 2022–2023 рр. дозволили підтримати курс гривні, забезпечити соціальні виплати та фінансувати критичні інфраструктурні проекти.

Активна координація з міжнародними партнерами є ключовим механізмом мінімізації геополітичних ризиків та підтримки стабільності соціально-економічної системи.

Соціально-економічна стабільність під час війни в Україні піддається впливу комплексних викликів: інфляційних та валютних ризиків, руйнування ланцюгів постачання, соціальної нестабільності та геополітичних факторів. Ефективне управління цими ризиками потребує збалансованої державної політики, міжнародної координації та застосування сучасних технологій, що забезпечує стійкість економіки та соціальну стабільність населення.

Стратегія повоєнного відновлення України.

Відновлення економіки України після війни є складним багаторівневим процесом, що вимагає стратегічного підходу, координації між державними інституціями, бізнесом та міжнародними партнерами. Основу процесу становлять три взаємопов'язані етапи:

- негайна стабілізація – передбачає відновлення базових економічних функцій – забезпечення роботи фінансової системи, відновлення логістики, підтримку життєво необхідних секторів (енергетика, транспорт, медицина, продовольча безпека); у цей період ключову роль відіграють державні антикризові програми та швидка реакція уряду на потреби громад; програма «Відновлення» у 2023 році дозволила тисячам українців отримати компенсації за зруйноване житло через цифрову платформу, що забезпечило оперативність та прозорість процесу;

- модернізація – це етап технологічного та інституційного оновлення економіки; йдеться не лише про відбудову інфраструктури, а й про створення нової моделі розвитку, заснованої на інноваціях, енергоефективності та цифровізації; Україна має шанс перейти від «індустріальної» до «цифрово-зеленої» економіки, інтегрованої у європейський ринок;

- довгострокове планування передбачає формування сталої економічної архітектури, яка забезпечить конкурентоспроможність та соціальну стабільність; у центрі цієї стратегії – розвиток людського капіталу, освіти, науки, інновацій та підтримка підприємництва.

Відновлення неможливе без ефективної державної політики, яка поєднує законодавче регулювання, координацію фінансів та підтримку бізнесу. Після 2022 року Україна ухвалила низку важливих законів, спрямованих на дерегуляцію, підтримку інвестицій і розвиток місцевого самоврядування:

- законодавчі програми підтримки бізнесу – спрощення податкового адміністрування, запровадження грантів для малого бізнесу («Робота»), пільгових кредитів («5–7–9 %») та податкових канікул для підприємств у зонах бойових дій;

- реформи державного управління – діджиталізація публічних послуг, створення електронних реєстрів відновлення інфраструктури, відкриті бази даних донорських проєктів;

- законодавчі ініціативи у сфері відновлення – Закон «Про Фонд відновлення України», розробка Державної стратегії регіонального відродження, що визначає пріоритети розвитку на 2025–2035 рр.

Фінансування відновлення України є одним із найважливіших завдань. Згідно з оцінками Світового банку, загальна потреба у коштах становить понад 480 млрд доларів США (станом на 2024 рік). Ці ресурси мають надходити з різних джерел:

- внутрішні інвестиції – кошти державного бюджету, приватного сектору, українських компаній та громадян;

- міжнародні інвестиції – програми ЄС, МВФ, Світового банку, ЄБРР, G7, а також двосторонні фонди підтримки;

- інноваційні фінансові інструменти – «зелені облігації», цільові фонди реконструкції, приватно-державне партнерство (PPP); у 2024 році ЄБРР інвестував понад 1 млрд євро

у відновлення української енергосистеми, зокрема у програми з відбудови мереж «Укренерго» та впровадження відновлюваних джерел енергії.

Людський капітал є центральним елементом повоєнного відновлення. Без забезпечення соціальної стабільності неможливе ефективне економічне зростання:

- психологічна підтримка – створення мереж центрів психічного здоров'я, програми реінтеграції ветеранів, допомога родинам загиблих;
- програми інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – розвиток соціального житла, навчальні програми перекваліфікації, сприяння зайнятості;
- соціальні виплати та адресна допомога – цифрові механізми розподілу фінансової підтримки через «Дію» та інші електронні сервіси; у 2023–2024 рр. понад 5 млн українців отримали соціальні виплати онлайн через автоматизовану систему Мінсоцполітики.

Цифровізація стала не лише інструментом виживання під час війни, а й ключовим чинником ефективного управління повоєнною реконструкцією:

- цифрові платформи управління відновленням – система «Dream» (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) забезпечує моніторинг усіх проєктів відбудови в режимі реального часу;
- інноваційні рішення у будівництві та енергетиці – застосування 3D-друку для швидкого зведення будівель, розвиток «розумних» енергомереж, використання відновлюваних джерел енергії;
- освітньо-технологічна модернізація – розвиток EdTech-платформ, онлайн-професійної освіти, створення регіональних хабів цифрової компетентності; програма «Digital Recovery» у партнерстві з ЄС та Світовим банком дозволила у 2024 році створити понад 200 цифрових проєктів у сферах будівництва, енергетики, логістики та освіти.

Повоєнне відновлення України – це не лише процес відбудови зруйнованого, а перехід до якісно нового етапу розвитку, де ключову роль відіграють інновації, соціальна згуртованість і прозоре управління. Ефективна стратегія має ґрунтуватися на трьох принципах:

- економічна стійкість;
- соціальна справедливість;
- технологічна модернізація.

Саме поєднання цих складових створить підґрунтя для інтеграції України в європейський економічний простір і забезпечить її сталий розвиток у майбутньому.

Прогнозування та моделювання економічного відновлення.

Післявоєнна економіка України стоїть перед унікальним викликом – відбудовою не лише фізичної інфраструктури, а й цілісної соціально-економічної системи. Від того, наскільки науково-обґрунтовано буде побудовано процес прогнозування та моделювання відновлення, залежить ефективність усіх подальших реформ і програм розвитку. Прогнозування в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій стає не просто інструментом економічного аналізу, а ключовим елементом стратегічного управління державою.

Результати дослідження свідчать, що сучасні методи прогнозування економічного розвитку України базуються на поєднанні кількісних і якісних

підходів. В основі аналітики – використання макроекономічних моделей, таких як моделі структурної рівноваги (DSGE), балансові розрахунки ресурсів і використання, а також економетричне моделювання, яке дає змогу виявити взаємозалежності між основними економічними змінними: ВВП, зайнятістю, інфляцією, курсом національної валюти.

Дослідження показало, що впродовж 2023–2024 років основними факторами, які впливають на точність прогнозів, стали нестабільність безпекової ситуації, зовнішньополітичні ризики та нерівномірність фінансових потоків. Проте навіть у цих умовах урядові та наукові інституції вдосконалюють підходи до прогнозування. Наприклад, Міністерство економіки України застосовує комбінований метод оцінки, який включає індексні прогнози на короткий період (до 1 року) і динамічні багаторічні сценарії розвитку (на 5–10 років).

За результатами розрахунків на 2025–2028 роки очікується поступове відновлення ВВП на рівні 5–6 % щорічно, при зниженні інфляції з 9 % у 2025 році до 5 % у 2028 році. Це зростання можливе лише за умови стабілізації енергетичної системи, збільшення експорту до 70–80 млрд доларів США та активізації інвестицій у сферу логістики, агропромислового комплексу та ІТ.

Такі прогнози свідчать, що макроекономічна система України поступово переходить від стану виживання до стадії збалансованого розвитку, де стабільність валютного ринку, контроль інфляції та відновлення внутрішнього споживчого попиту виступають основними критеріями ефективності політики.

Дослідження показує, що для прогнозування відновлення України використовується сценарний підхід, який враховує як економічні, так і соціальні чинники. Аналітики розглядають три базові сценарії розвитку: оптимістичний, реалістичний і песимістичний.

Оптимістичний сценарій базується на швидкому відновленні критичної інфраструктури, інтеграції до європейського економічного простору та активному залученні інвестицій через програму Ukraine Facility. У такому випадку темпи зростання ВВП можуть перевищити 6–7 % на рік, а безробіття знизитися до 7–8 %. Очікується активне розширення високотехнологічного сектору, розвиток військово-промислового комплексу та збільшення експорту ІТ-послуг.

Реалістичний сценарій, який вважається базовим, передбачає стабільне зростання на рівні 4–5 % на рік. Його успіх залежить від ефективності фіскальної політики, темпів залучення грантового фінансування та здатності уряду реалізувати антикорупційні реформи. Соціальна політика при цьому зосереджена на підтримці переселенців, підвищенні рівня зайнятості та розвитку освіти.

Песимістичний сценарій демонструє, що у разі затримки міжнародної допомоги, тривалої невизначеності безпекової ситуації або поглиблення боргового навантаження економічне зростання може обмежитися 1–2 % на рік. Це призведе до посилення міграційних процесів, зростання тіньової економіки та соціальної напруги.

Моделювання цих сценаріїв дозволило визначити ключові точки економічного впливу – галузі, які можуть забезпечити стійке зростання: агросектор, транспортно-

логістична інфраструктура, ІТ, енергетика та сфера освіти. Саме в цих напрямках прогнозується найбільший мультиплікативний ефект – кожна гривня інвестицій здатна створити від 2 до 3 гривень доданої вартості у суміжних галузях.

На заключному етапі дослідження проведено оцінювання ефективності вже реалізованих стратегій та програм відновлення. Для цього використовувалися індикатори соціально-економічного розвитку – рівень зайнятості, частка інвестицій у ВВП, інфляційна динаміка, обсяги експорту та індекс довіри бізнесу до держави.

Результати показали, що реалізація державних програм підтримки малого та середнього бізнесу (єРобота, Власна справа, Гранти для ветеранів та переселенців) уже в 2023–2024 роках забезпечила створення понад 20 тисяч нових робочих місць. Це дало поштовх для локальної економічної активності у західних і центральних регіонах, які стали хабами для переміщених підприємств.

Також позитивну динаміку продемонстрували програми енергетичної стійкості: збільшення частки відновлюваних джерел енергії до 25 % у структурі виробництва електроенергії та поступова інтеграція з європейською енергосистемою ENTSO-E. Водночас індекс довіри бізнесу до державної політики відновлення зріс із 43 % у 2022 році до 61 % у 2024-му.

В аналітичному контексті це свідчить, що ефективність стратегії відновлення України зростає у міру підвищення координації між урядом, міжнародними партнерами та місцевими громадами. Проте ключовим викликом залишається забезпечення прозорості використання коштів і стабільність фіскальної політики.

Проведене дослідження підтверджує, що майбутнє економічне зростання України має ґрунтуватися на інноваційній економіці, цифровому управлінні, відповідальній соціальній політиці та прогнозно-аналітичних моделях управління ресурсами. Саме поєднання наукового прогнозування та практичної реалізації державних стратегій стане фундаментом для формування стійкої, модернізованої, соціально орієнтованої економіки України у післявоєнний період.

Війна, як багатовимірне явище, залишає глибокий слід у структурі національної економіки, суспільства та державного управління. Вона порушує природний баланс соціально-економічних процесів, формуючи нову реальність, у якій економічна стабільність і соціальна згуртованість стають не лише завданням, а й умовою виживання держави. Україна сьогодні переживає період наймасштабнішої трансформації за всю історію незалежності – одночасно борючись за суверенітет і вибудовуючи підвалини для майбутнього розвитку.

По-перше, вплив війни на економіку має системний і комплексний характер. Руйнування промислових об'єктів, зниження обсягів виробництва, зменшення експорту та інвестицій призвели до глибокої рецесії. Водночас внутрішній ринок адаптується до нових умов: спостерігається перерозподіл трудових ресурсів, активізується розвиток секторів, орієнтованих на внутрішнє споживання та оборонно-промисловий комплекс. Це доводить, що навіть у кризових умовах українська економіка демонструє потенціал до адаптації й саморегулювання.

По-друге, стабілізація економіки можлива лише за умови інтегрованої взаємодії держави, бізнесу та міжнародної спільноти. Держава має виступати

координатором стратегічних напрямів відновлення, створюючи сприятливе правове поле для підприємництва, інвестицій і технологічного оновлення. Бізнес, у свою чергу, має взяти на себе роль драйвера економічного зростання через інновації, цифрові рішення та підвищення ефективності виробництва. Міжнародна спільнота продовжує відігравати ключову роль у фінансовій стабільності – завдяки програмам макрофінансової допомоги, грантам та кредитам, які підтримують функціонування критичних галузей та забезпечують ліквідність фінансової системи.

По-третє, цифровізація, інновації та соціальна політика виступають ключовими чинниками ефективного відновлення України. Цифрові інструменти забезпечують прозорість управлінських рішень, спрощують адміністрування бюджетних процесів і дозволяють ефективно моніторити використання коштів міжнародної допомоги. Інноваційна економіка, базована на високих технологіях, «зеленій» енергетиці та людському капіталі, є фундаментом для побудови нової конкурентоспроможної України. А соціальна політика – через реабілітацію, підтримку переселенців, розвиток освіти й охорони здоров'я – формує людський потенціал, без якого відновлення економіки буде неможливим.

Результати проведеного дослідження свідчать, що економічна стійкість України наряду залежить від здатності суспільства до консолідації, адаптації та довгострокового бачення. Відновлення країни не є лише питанням відбудови зруйнованої інфраструктури – це, передусім, процес формування нової економічної культури, орієнтованої на прозорість, інноваційність і соціальну справедливість.

Україна має всі передумови, щоб вийти з війни не лише відновленою, а й оновленою – сучасною, інтегрованою у глобальний економічний простір державою, здатною гарантувати своїм громадянам добробут, безпеку й гідне життя. Саме у поєднанні економічної політики, цифрових технологій та суспільної згуртованості закладено потенціал майбутнього українського відродження.

Список використаних джерел

1. Українська економіка на передодні URC2025 та нового бюджетного циклу. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/policy_briefing_series?pid=7743 (дата звернення: 26.10.2025).
2. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. С. 277–281.
3. Статистичний щорічник України 2023 / Державна служба статистики України. Київ : ДССУ, 2024. 268 с.
4. Кравчук О. Фінансова стабілізація в умовах війни: виклики та шляхи реагування. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 15–28.
5. Охріменко О. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
6. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025).
7. Річний звіт Національного банку за 2024 рік: стійкість як фундамент для відновлення економіки. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>

news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2024-rik-stiykist-yak-fundament-dlya-vidnovlennya-ekonomiki (дата звернення: 26.10.2025).

8. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki> (дата звернення: 26.10.2025).

9. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни : експертно-аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2024. 71 с.

10. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).

11. Звіт Рахункової палати за 2024 рік. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

2.6. | Стратегічна адаптивність нафтогазових компаній України в умовах воєнного стану

Яценко О. О.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0001-3899-3680>*

Сучасний стан паливно-енергетичного комплексу України характеризується критичним рівнем невизначеності, спричиненим синергією глобальних ринкових коливань та геополітичних викликів воєнного стану. У цих умовах класична модель функціонального менеджменту, що базується на ізольованому плануванні окремих операційних циклів (буріння, сейсміка, видобуток), демонструє свою обмеженість. Ключова проблема полягає в дискретності управлінських рішень: вони не дозволяють оперативно реагувати на крос-функціональні ризики та нівелюють потенційні синергетичні ефекти між бізнес-процесами. Як наслідок, компанії стикаються із загрозою зниження маржинальності та втрати стратегічної стійкості.

Вирішення зазначеної проблеми вимагає розробки інтегрованої моделі стратегічної адаптивності, яка забезпечить наскрізне планування на всіх рівнях діяльності підприємства. Така модель має трансформувати розрізнені операційні плани в єдину гнучку систему, здатну ефективно функціонувати в умовах постійних зовнішніх шоків.

Аналіз фундаментальних праць закордонних та вітчизняних учених підтверджує зміну парадигми в управлінні сучасним бізнесом – від жорсткого адміністрування до концепції інтегрованого планування. Теоретичне підґрунтя бізнес-планування закладено у дослідженнях таких іноземних фахівців, як К. Барроу, П. Барроу,

Дж. Борнштейн, Р. Браун, Дж. Коллінз, П. Прюїтт, Б. Форд, Г. Френд та С. Целе [1–4]. Розвиваючи ці ідеї, представники української наукової школи, зокрема Т. Обелець та А. Чорноштан, акцентують увагу на критичних недоліках традиційних підходів (надмірному формалізмі та розриві між управлінськими циклами) і обґрунтовують необхідність впровадження адаптивних моделей, що базуються на безперервності планування та чітких критеріях вимірювання результативності [5].

Важливим внеском у розуміння архітектури стратегічного процесу є праці В. Бондаренка та Ч. Гаоцзяна, які доводять, що успішна реалізація інтегрованого планування можлива лише за умови синхронізації корпоративних і функціональних стратегій із механізмами постійного коригування рішень у відповідь на динаміку зовнішнього середовища [6]. Цю думку поділяє В. Рубанік, розглядаючи планування як ключовий інструмент пріоритезації ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії [7]. Практичний вимір адаптивності на прикладі світових лідерів нафтогазової галузі (Shell, BP, ExxonMobil) досліджено Н. Михайличенко та О. Балашовою, які ідентифікували сценарний аналіз як базовий елемент гнучкого управління в умовах високої невизначеності [8].

Водночас, попри вагомий теоретичний доробок, питання імплементації інтегрованого планування в специфічних умовах діяльності українських нафтогазових компаній, особливо в контексті воєнних викликів, залишаються недостатньо висвітленими. Це зумовлює об'єктивну науково-практичну потребу в поглибленому дослідженні механізмів трансформації стратегічного управління вітчизняних підприємств галузі на засадах адаптивності та крос-функціональної інтеграції.

Нафтогазовий комплекс України на сучасному етапі виступає не лише фундаментом паливно-енергетичної системи країни, а й наріжним каменем національної безпеки. Окрім виконання комерційних завдань, галузь несе критичне соціальне навантаження, забезпечуючи життєдіяльність населення та бюджетної сфери. В умовах повномасштабної збройної агресії РФ дефіцит власних вуглеводнів переводить проблему енергозалежності з економічної в стратегічно-політичну площину [9]. Тому аналіз динаміки розвитку галузі стає ключовим інструментом нівелювання зовнішніх ризиків і стабілізації господарської системи держави.

Об'єктивна оцінка перспектив розвитку сектору неможлива без урахування його природно-ресурсного потенціалу, адже саме обсяг і доступність запасів визначають межі енергетичної автономності України.

Так, станом на 2025 рік Україна посідає 50-те місце у глобальному рейтингу за обсягом підтверджених запасів нафти, володіючи 395 млн барелів. Це становить лише 0,022 % світових ресурсів (при загальносвітових запасах 1 765,15 млрд барелів) [10]. Попри наявність власного видобутку, рівень самозабезпеченості національної економіки залишається критично низьким.

Згідно з даними 2024 року, підтверджені резерви лише в 5,3 рази перевищують обсяг річного внутрішнього споживання. За умови гіпотетичної відсутності імпорту та збереження поточних темпів експлуатації наявних запасів вистачило б лише на 5 років автономного функціонування.

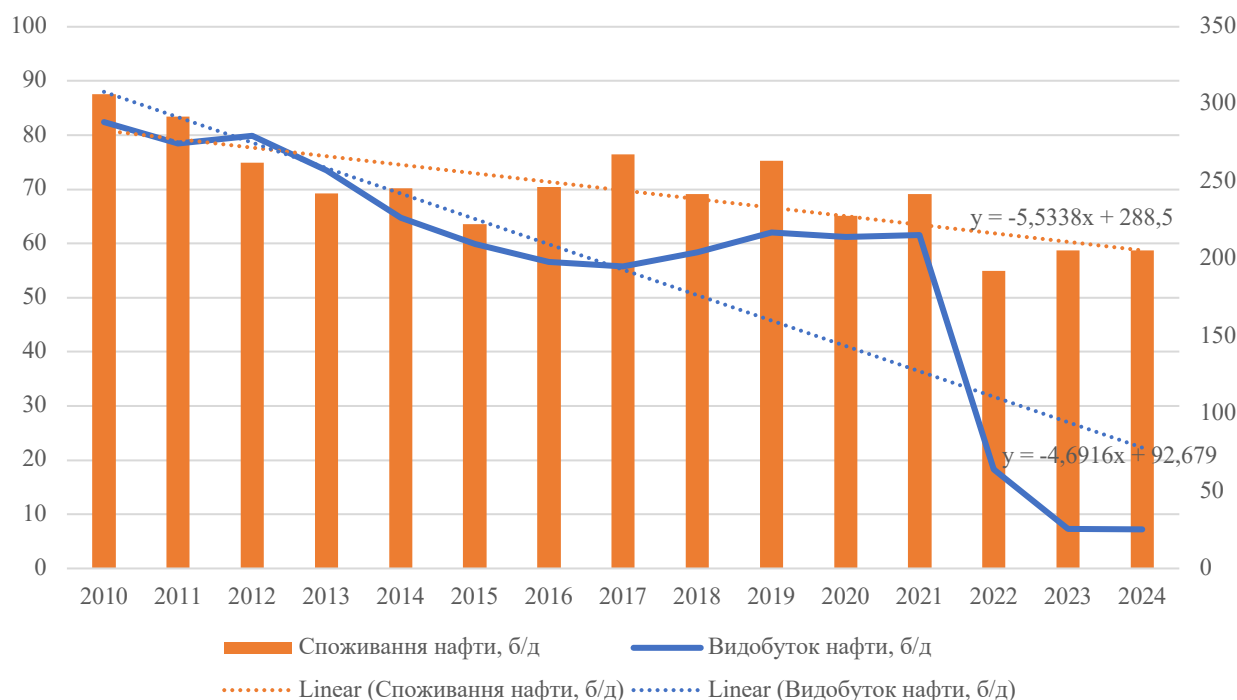


Рис. 1. Динаміка споживання та видобутку нафти за 2010–2024 рр., б/д
Джерело: складено автором за даними [10].

Ретроспективний аналіз динаміки видобутку та споживання природного газу в Україні за останні п'ятнадцять років показує відсутність сталого зростання обсягів власного видобутку при одночасному суттєвому прогресі в оптимізації внутрішнього споживання (рис. 2).

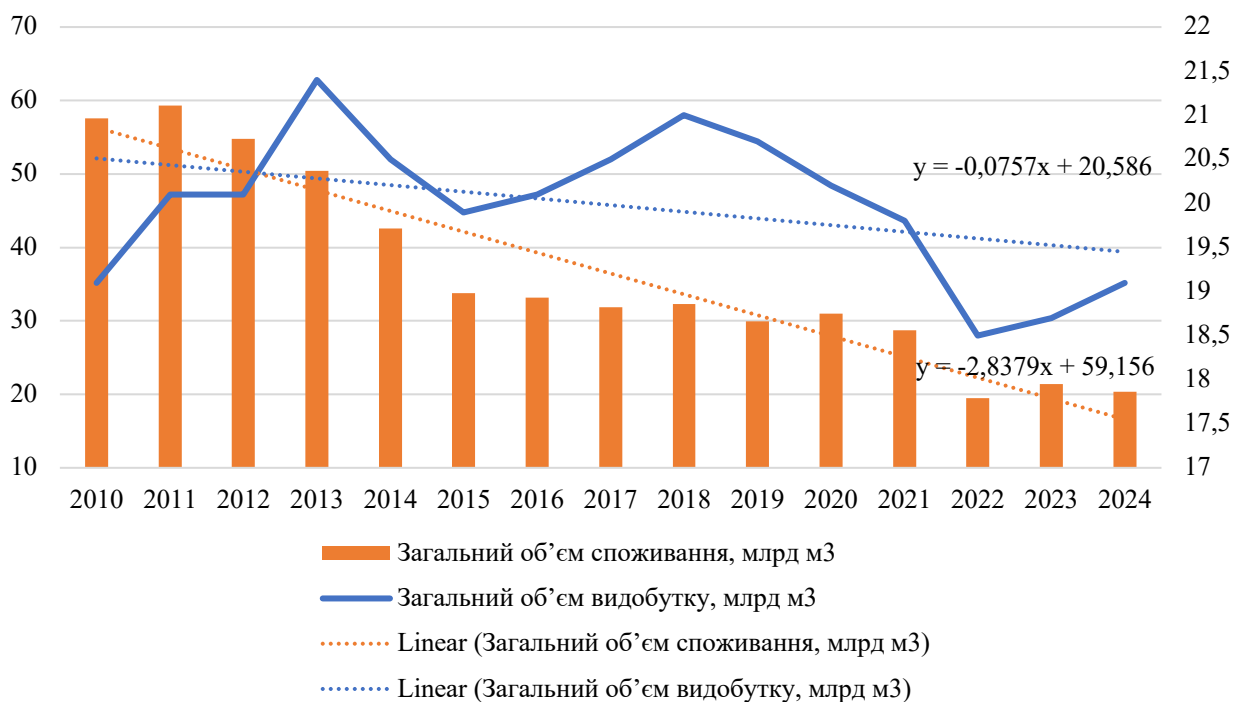


Рис. 2. Динаміка споживання та видобутку
природного газу за 2010–2024 рр., млрд м³

Джерело: складено автором за даними [11].

У період 2010–2013 років спостерігався значний дисбаланс між видобутком і споживанням: при відносно стабільному рівні видобутку (20–21 млрд м³) річний обсяг споживання перевищував 50 млрд м³. Це призводило до критичної імпортозалежності та суттєвого фіскального тиску на економіку держави.

У передвоєнний період (2016–2021 рр.) видобуток природного газу коливався в межах 19,8–21 млрд м³. Важливою тенденцією цього етапу стало посилення ролі приватного сектору: обсяги видобутку приватними компаніями зросли з 4,2 млрд м³ у 2016 році до рекордних 5 млрд м³ у 2021 році. Водночас споживання газу демонструвало стійке зниження і в 2021 році склало 28,7 млрд м³, що свідчить про помітне зближення рівнів власного виробництва та внутрішнього попиту [11].

Ринок нафти та нафтопродуктів через свою специфічну структуру тісно пов'язаний із циклічними коливаннями глобальної економіки. Як зазначають Н. Михайличенко та О. Балашова [8], динаміка цього галузевого ринку здатна як посилювати глобальні економічні кризи, так і виступати їхнім прямим наслідком.

Аналіз інструментарію стратегічного планування провідних світових нафтогазових компаній (табл. 1) свідчить про постійне вдосконалення підходів до стратегічного менеджменту з урахуванням високої мінливості зовнішнього середовища. Спостерігається чітка тенденція до інтеграції ключових показників результативності (попит, пропозиція, цінові прогнози), а також поступове включення принципів сталого розвитку, кліматичної політики та ESG-критеріїв. Характерною ознакою є виключно довгостроковий горизонт планування – від 25 до 100 років.

Таблиця 1

**Відмінності інструментарію стратегічного
планування у великих світових нафтогазових компаніях**

Компанія	Вид стратегії	Методи стратегічного планування	Термін реалізації Стратегії	Узгодженість з цільовими Стратегіями та програмами
Royal Dutch/ Shell Group	Корпоративна з альтернативними сценаріями	Сценарний аналіз із детальним розробленням сценаріїв	до 2100 р. (розроблена у 2017 р.)	Висока, включає ESG-критерії та глобальні економічні тренди
British Petroleum (BP)	Базова стратегія – «Низко-вуглецева програма»	Спрощене сценарне планування з двома основними сценаріями	До 2050 року (розроблена в 2017 р.)	Узгоджена з Глобальними цілями ООН та Паризькою угодою
ExxonMobil	Довгостроковій стратегії зростання	Інтегрований підхід, адаптація до енергетичних сценаріїв	До 2050 року (розроблена в 2025 р.)	Враховує фундаментальні глобальні та енергетичні стратегії

Джерело: розроблено автором за [8].

З огляду на це, стратегічне планування та прогнозування в нафтогазовій галузі набувають критичного значення, оскільки стан ринку не лише залежить

від загальноекономічних тенденцій, а й сам здатен впливати на національні економіки та глобальний економічний розвиток.

Таблиця 2

**Характеристика та стратегічні пріоритети
провідних газовидобувних компаній України**

Компанія	Характеристика, напрями діяльності	Місія та Стратегічні цілі
АТ «Укргазвидобування»	Найбільший газовидобувач у Центральній та Східній Європі. В Україні компанія є ключовим гравцем у сфері видобутку природного газу та газового конденсату. Вона повністю належить НАК «Нафтогаз України»	<i>Місія:</i> забезпечити енергетичну безпеку та незалежність України шляхом нарощування видобутку природного газу. <i>Стратегічні цілі:</i> збільшення обсягів видобутку газу; забезпечення повного заміщення запасів (коефіцієнт заміщення 100 % до 2025 р. у рамках стратегії НАК); підвищення ефективності та впровадження новітніх технологій
ДТЕК Нафтогаз	Провідна приватна газовидобувна компанія в Україні, що входить до складу енергетичного холдингу ДТЕК. Основна діяльність компанії зосереджена на розвідці та видобуванні вуглеводнів у регіонах Полтавської та Харківської областей	<i>Місія:</i> наша енергія живить життя. <i>Стратегічні цілі:</i> максимальне зростання видобутку вуглеводнів за рахунок розширення ресурсної бази та впровадження новітніх технологій; зростання видобутку газу та нафти в Україні; розширення портфеля активів; новітні технології
ПрАТ «ВК «Укрнафтобуріння»	Компанія є однією з провідних приватних підприємств в Україні, що спеціалізується на видобутку газу та рідких вуглеводнів. Підприємство займається розробкою родовища на Харківщині та експлуатує 32 газоконденсатні та нафтогазові свердловини	<i>Місія:</i> збільшення запасів та обсягів видобутку вуглеводнів та чистого грошового потоку від операційної діяльності з привабливим рівнем прибутковості на вкладений капітал. <i>Стратегічні цілі:</i> активний розвиток Сахалінського нафтогазоконденсатного родовища; впровадження й використання передових технологій буріння та освоєння свердловин; збільшення дохідності через операційну ефективність; підтримка прийнятної фінансової ліквідності і гнучкості
СП «Полтавська газонафтова компанія»	Спільне українсько-британське підприємство, засноване у 1994 році. Компанія спеціалізується на пошуку, розвідці, видобутку вуглеводнів, а також на переробці нафти і природного газу	<i>Місія:</i> створення компанії, що приносить стабільний прибуток, впроваджує найновітніші світові технології та робить свій внесок у досягнення Україною енергетичної незалежності. <i>Стратегічні цілі:</i> досягнення стабільних показників у видобутку та фінансовому секторі; впровадження передових практик та технологій; досягнення цілей сталого розвитку

Джерело: розроблено автором за [12; 13; 14; 15; 16].

В Україні ключовими стратегічними пріоритетами провідних газовидобувних компаній залишаються нарощування обсягів видобутку, забезпечення операційної та фінансової ефективності, а також досягнення цілей сталого розвитку. Реалізація зазначеного комплексу завдань можлива лише за умови впровадження ефективної системи управління, центральним елементом якої є інтегроване планування. Інтегроване планування слід розглядати як комплексну систему прийняття рішень на всіх рівнях діяльності компанії, що забезпечує узгодженість операційних, функціональних і корпоративних процесів.

АТ «Укргазвидобування» з 1998 року функціонує як 100 % дочірня компанія НАК «Нафтогаз України» [16]. У 2022 році, в умовах повномасштабної війни, підприємство відіграло ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави, видобувши 12,5 млрд м³ товарного газу, який був спрямований переважно на потреби населення та теплової комунальної енергетики.

Компанія характеризується розгалуженою регіональною структурою, що охоплює виробничу діяльність у понад 300 територіальних громадах. До її складу входять: 3 газопромислові управління («Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування»); сервісних філій (БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво», Укргазспецбудмонтаж»); науково-дослідний інститут «УкрНДІгаз»; управління з переробки газу та газового конденсату [16].

Тривалий період стагнації та ресурсних обмежень призвів до банкрутства товариства у 2015 році. Водночас аналіз діяльності за останні десять років свідчить про послідовне подолання кризи, якісне зростання та системні організаційні трансформації. Серед ключових змін: реформування організаційної та корпоративної структури, впровадження процесного підходу, пріоритезація та ресурсне планування проєктної діяльності, підвищення операційної ефективності тощо.

Ключові етапи інтегрованого планування в діяльності нафтогазової компанії (на прикладі департаменту планування внутрішньосвердловинних робіт АТ «Укргазвидобування») представлено на рис. 3. Процес побудовано за лінійною структурою, де кожен етап логічно переходить у наступний, формуючи цілісну та послідовну систему управлінських рішень.

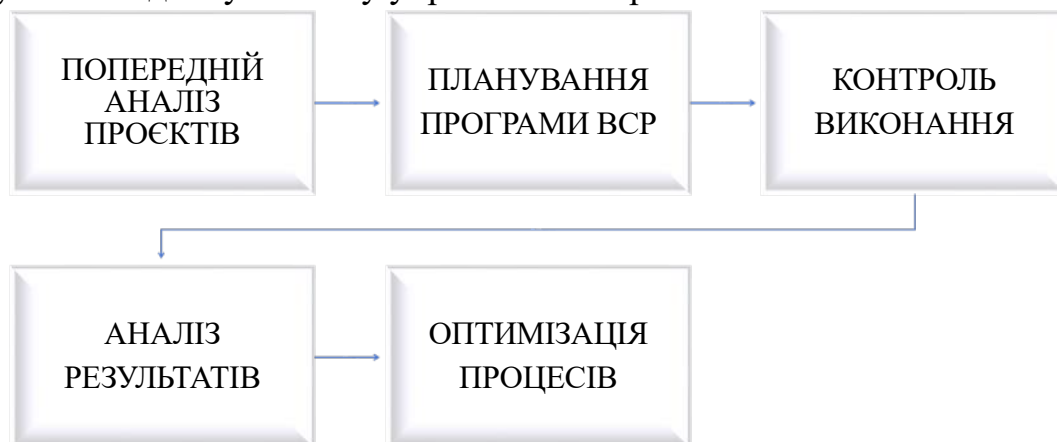


Рис. 3. Ключові точки інтегрованого планування в діяльності нафтогазової компанії (на прикладі департаменту планування внутрішньосвердловинних робіт АТ Укргазвидобування)

Джерело: розроблено автором.

У 2020 році було розроблено та впроваджено «Політику управління проектами» [18], що передбачала уніфікацію стандартів для всіх проектів, створення єдиного реєстру бізнес-процесів (1-го та 2-го рівнів), чітке визначення зон відповідальності та критичних точок контролю.

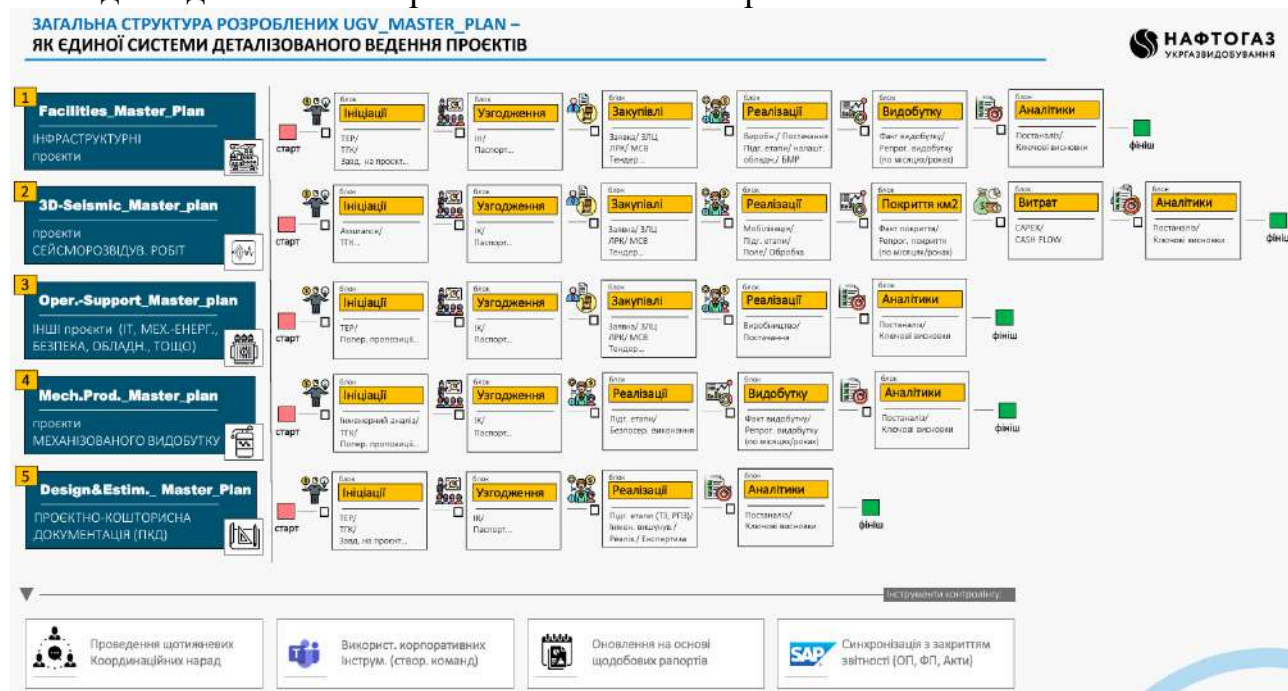


Рис. 4. Деталізована інтеграція проектів та виробниче планування (на прикладі АТ «Укргазвидобування»)

У 2024–2025 роках АТ «Укргазвидобування» продовжило реалізацію стратегічних трансформацій, спрямованих на посилення внеску в енергетичну незалежність України. Центральним напрямом стало впровадження інтегрованого підходу до планування та управління проектами.

На рис. 4 представлено схему деталізованої інтеграції проектів та виробничого планування в діяльності компанії, що забезпечує наскрізну координацію операційних і стратегічних процесів.

Наведена схема візуалізує еволюцію від фрагментованого до інтегрованого управління проектною діяльністю. Графічне зображення демонструє, як реалізація п'яти основних категорій проектів компанії об'єднується в єдиний стандартизований процес.

Варто зауважити, що незалежно від специфіки та функціонального спрямування, кожен проєкт проходить через послідовні етапи: ініціація → узгодження → закупівлі → реалізація → видобуток → аналітика. Така уніфікована структура забезпечує системність, послідовність і контрольованість на всіх рівнях планування та виконання.

Ефективність і сталість цієї системи деталізованого управління проектами досягається завдяки комплексу інструментів контролю та моніторингу. До них належать: регулярні координаційні наради, корпоративні цифрові інструменти, а також щоденне оновлення статус-рапортів. Особливе значення серед корпоративних інструментів має платформа Microsoft Teams, яка використовується для створення окремих каналів і команд завдань за проектами. Це сприяє оперативному обміну інформацією, документами та забезпечує прозору комунікацію між усіма учасниками процесу.

Ключовим елементом інтеграції є тісна синхронізація проєктного управління з фінансовими та операційними звітами компанії. Такий підхід підкреслює глибоке вбудовування проєктної діяльності в загальну систему бізнес-планування та стратегічного управління АТ «Укргазвидобування».

В умовах триваючої повномасштабної війни ефективність будь-яких стратегічних і операційних трансформацій значною мірою залежить від здатності компанії системно управляти критичними ризиками. Воєнний стан радикально змінює природу ризиків у нафтогазовій галузі України: від традиційних геологічних, ринкових та технологічних – до домінуючих воєнних, геополітичних та критичної інфраструктури [19].

Інтеграція уніфікованих етапів ризик-менеджменту в систему інтегрованого планування нафтогазової компанії дозволяє сформулювати послідовний і наскрізний процес управління ризиками. Запропонована етапність включає такі ключові фази [20]:

1. Ідентифікація та категоризація ризиків На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз і класифікація потенційних ризиків, що можуть вплинути на реалізацію внутрішньосвердловинних робіт (буріння, капітальний ремонт свердловин (КРС), гідророзрив пласта (ГРП), колтюбінг (КТ) тощо). Ризики групуються за основними категоріями: земельні, процесуальні, пов'язані з реалізацією будівельних робіт, інфраструктурні, геологічні, технологічні та ризики постачання. Детальне визначення факторів ризику забезпечує повноту охоплення всіх потенційних загроз.

2. Оцінка та ранжування ризиків. Виконується якісна та/або кількісна оцінка кожного ідентифікованого ризику з урахуванням ймовірності виникнення та потенційного впливу на терміни, вартість, безпеку та результати проєкту. Ризики ранжуються за рівнем критичності: високий, середній, низький. Такий підхід дозволяє пріоритезувати ресурси на управління найбільш значущими загрозами.

3. Розробка та вибір стратегій реагування. Для кожного ризику обирається оптимальна стратегія: уникнення (відмова від проєкту або його суттєва зміна), зниження (впровадження превентивних заходів, резервів, альтернативних технологій), передача (страхування, контракти з фіксованою ціною, аутсорсинг) або прийняття (моніторинг без активних дій). На цьому етапі також проводиться відсіювання проєктів з неприйнятно високим рівнем ризику, що не відповідає критеріям стратегічної адаптивності компанії.

3. Моніторинг та контроль ризиків. Постійне спостереження за динамікою ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту, оновлення реєстру ризиків, оцінка ефективності застосованих заходів та коригування стратегій реагування в реальному часі. Моніторинг забезпечується через регулярні звіти, координаційні наради та інтеграцію з корпоративними системами звітності (включаючи платформу Microsoft Teams та інші цифрові інструменти).

Таким чином, впровадження інтегрованої моделі управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічної адаптивності, що забезпечує синхронізацію операційних, фінансових і проєктних рішень з динамікою воєнного середовища, сприяє збереженню енергетичної безпеки держави та створює основу для довгострокового відновлення та розвитку галузі після завершення активної фази конфлікту.

Список використаних джерел

1. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). Kogan Page. 2018. 407 p. URL: <https://j.twirpx.link/file/2450071>.
2. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. *Harper Business*. (1st ed.). 2001. 400 p.
3. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. *The Economist Newspaper Ltd*. 2009. 282 p.
4. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. Ernst & Young Business Plan Guide. (3rd ed.). Wiley. 2007. 256 p.
5. Обелець Т, Чорноштан А. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. С. 51-54. DOI: 10.20535/2307-5651.31.2024.319019.
6. Бондаренко В., Гаоцзян Ч. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-94.
7. Рубанік В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Economics and Management*. 2024. С. 130-139. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.130.
8. Михайличенко Н. М, Балашова О. В. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал*. № 5. 2024. С. 85-92. DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-13.
9. Ружевич Д. І. Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку підприємств нафтогазового сектору України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 12 (294). С. 159–170. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-294-159-170>.
10. Нафта в Україні. URL: <https://surl.li/opzkvm>.
11. Скільки природного газу споживає та видобуває Україна. URL: <https://surl.li/madpxt>.
12. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. № 7. 2020. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2020/14.pdf.
13. ДТЕК Нафтогаз. Офіційний сайт. URL: <https://oilandgas.dtek.com/ir>.
14. ПрАТ «БК «Укрнафтобуріння». Офіційний сайт. URL: <https://unb.ua>.
15. СП «Полтавська газонафтова компанія» (СП ПГНК). Офіційний сайт. URL: <https://www.ppc.net.ua>.
16. Укргазвидобування. Офіційний сайт. URL: <https://ugv.com.ua/uk>.
17. Яценко О. О. Концептуальні засади інтегрованого планування в контексті стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11509>.
18. Технічне завдання «UGV-m3+» на розробку програмного комплексу автоматизованого формування операційного плану АТ «Укргазвидобування» та

планування реалізації геолого-технічних заходів (пілотний проєкт: Філія ГПУ «Полтавагазвидобування»). URL: <https://ugv.com.ua>.

19. Руснак О.А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148-156. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).

20. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.71. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/14.pdf.

Розділ 3

Розвиток реального сектору економіки

3.1.

Економічне відновлення в парадигмі біоекономіки: доконфліктне методологічне надбання та уроки воєнної економіки

Петруха Н. М.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

Петруха С. В.,

канд. екон. наук, доцент,

професор кафедри транспорту і логістики,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

<https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

Яворський В. В.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

<https://orcid.org/0009-0006-4140-2956>

Ущенко П. Г.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

<https://orcid.org/0009-0005-5288-0585>

Проблематика економічного зростання посідає центральне місце у системі сучасних економічних досліджень [31; 65], адже саме динаміка виробництва та споживання визначає потенціал розвитку національного господарства, рівень добробуту населення і конкурентоспроможність держави у глобальному вимірі. Сучасна економічна наука невпинно збагачується новими теоретико-методологічними підходами до інтерпретації цього явища, а також результатами емпіричних досліджень [70], які уточнюють або переглядають раніше усталені концепції. У фокусі наукових дискусій [16–17] перебуває пошук оптимальних моделей економічної динаміки, виявлення рушійних сил продуктивного зростання та встановлення меж його стійкості.

У контексті постіндустріальної трансформації економічне зростання розглядається не лише як приріст ВВП, а як багатовимірний процес якісного оновлення соціально-економічної системи, що включає технологічні, інституційні, екологічні та культурні зміни [24; 27]. Такий підхід відповідає приписам закону України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [33], відповідно до яких

має відбутись поетапний перехід до інноваційно-орієнтованої моделі економіки, інтегрованої у глобальні ланцюги доданої вартості.

Теорія економічного зростання спрямована на розв'язання трьох взаємопов'язаних методологічних проблем, які визначають траєкторію розвитку національної економіки у коротко- та довгостроковій перспективі. По-перше, це обґрунтування детермінант економічної динаміки, тобто чинників, що формують потенційно можливу траєкторію розширеного відтворення економіки, її здатність до самопідтримуваного розвитку та реагування на зовнішні шоки. До таких детермінант належать інноваційна активність, інвестиційна привабливість, ефективність використання природних і людських ресурсів, рівень технологічної зрілості та якість інституційного середовища. У сучасних умовах ці чинники дедалі частіше розглядаються крізь призму біоекономічного підходу [45], де ключовими рушіями виступають енергоефективність, циркулярність виробництва, екологічна збалансованість і соціальна згуртованість.

По-друге, теорія зростання охоплює дослідження співвідношення між споживанням, нагромадженням капіталу та виробництвом, що забезпечує збалансований характер економічного розвитку. Класичне завдання – визначення оптимальної пропорції між заощадженнями й інвестиціями – нині доповнюється потребою враховувати екологічні обмеження, відновлюваність ресурсів та етичні параметри споживання. Тому у сучасних моделях збалансованого зростання капітал розглядається не лише як фінансовий або фізичний ресурс, а як інтегрована категорія, що включає людський, соціальний та природний капітали, взаємодія яких формує основу сталого відновлення.

По-третє, важливим завданням теорії є формулювання умов досягнення бажаних параметрів соціально-економічного розвитку, які відповідають стратегічним цілям державної політики, а також вимогам глобальних ініціатив сталості, зокрема Цілей сталого розвитку ООН [24; 28]. Йдеться про створення такої системи економічних і правових механізмів, що сприятиме одночасному зростанню добробуту населення, розвитку людського потенціалу, технологічному оновленню та збереженню екологічної рівноваги. У контексті воєнної та післявоєнної економіки ці умови включають додаткові пріоритети – забезпечення оборонної спроможності, соціальної реінтеграції, відновлення інфраструктури, диверсифікації експортних ринків та підвищення економічної безпеки держави.

Таким чином, сучасна теорія економічного зростання переходить від вузького трактування кількісних змін до розуміння економічної динаміки як комплексного процесу, в якому поєднуються продуктивність, інноваційність, екологічна відповідальність і соціальна сталість. Саме таке методологічне поєднання створює основу для концептуалізації економічного відновлення в біоекономічній парадигмі.

Сучасні українські науковці (В. Брич [3–4], С. Володін [68], С. Гасанов [10–11], В. Гєєць [8], А. Гальчинський [9], А. Гриценко [39], В. Жук [13], Д. Коноваленко [61], О. Мельников [18], В. Небрат [7], М. Скрипниченко [36]) підкреслюють, що

економічне зростання в умовах воєнної економіки має набувати ознак адаптивного розвитку – тобто такого, що поєднує збереження виробничого потенціалу з відновленням ресурсної стійкості та стимулюванням інновацій. Такий підхід базується на синергії економічної, соціальної та безпекової політики, де економіка трактується як жива система, здатна до саморегуляції та структурної адаптації.

Оскільки економічне зростання є результатом взаємодії багатьох чинників, воно може бути кількісно оцінене як через систему інтегральних (синтетичних), так і через систему часткових (приватних) показників. У макроекономічному вимірі узагальненими показниками є ВВП та ВВП, що відображають, з одного боку, кінцевий результат суспільного виробництва, а з іншого – матеріальну основу для подальшого розвитку суспільства. Проте у сучасній методології аналізу дедалі більшої ваги набувають нефінансові індикатори [21]: індекс людського розвитку, індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс біоінновацій, рівень циркулярності економіки, показники ресурсної ефективності та кліматичної нейтральності. Їх застосування дозволяє оцінювати не лише кількісні параметри, а й якісні трансформації, що визначають реальну спроможність економіки до самопідтримуваного розвитку.

В умовах масштабних руйнувань і втрати виробничих потужностей внаслідок війни концепт «економічного зростання» поступово трансформується у поняття «економічного відновлення». Воно охоплює не лише відтворення зруйнованого потенціалу, а й його якісне оновлення через упровадження біотехнологій, цифрових інновацій, зелених енергетичних рішень і соціально орієнтованих моделей розвитку. Економічне відновлення можна визначити як процес регенерації людського, природного та виробничого капіталу на засадах інноваційності, екологічної збалансованості й інституційної гнучкості.

Зміст цієї категорії може бути виражено через інтегральну залежність, що відображає ефективність використання і відновлення ресурсів [20; 27]:

$$E_{\text{біо.}} = \frac{Q_{\text{відн.}}}{R_{\text{спож.}}} \quad (1)$$

де $E_{\text{біо.}}$ – індекс біоекономічної ефективності;

$Q_{\text{відн.}}$ – обсяг відновлених або регенерованих ресурсів;

$R_{\text{спож.}}$ – загальний обсяг використаних ресурсів.

Відтак, чим більша частка відновлюваних ресурсів у структурі споживання, тим вищим є рівень економічної життєстійкості системи.

Біоекономічна парадигма формує нову філософію відновлення, у центрі якої перебуває не стільки процес виробництва і споживання, скільки здатність економічної системи до саморегуляції, відтворення й підтримання власної ресурсної основи. Її головна мета полягає у досягненні гармонії між економічними інтересами суспільства та екологічними межами планети, що зумовлює відхід від моделі «зростання за рахунок виснаження» [26–27] до моделі «зростання через відновлення» [6].

Біоекономічний підхід передбачає, що господарська діяльність має не порушувати природні цикли, а інтегруватися у них – через використання біотехнологій, відновлюваних джерел енергії, вторинної сировини, біорозкладних матеріалів і цифрових систем управління ресурсними потоками. Такий підхід забезпечує формування економіки замкненого типу, у якій продукти одного процесу стають ресурсами для іншого, а кінцевим результатом є не лише економічний прибуток, а й екологічна цінність і соціальний добробут.

Сутність біоекономічної моделі полягає у переході від лінійної логіки виробництва («взяти → виготовити → утилізувати») до циркулярної («створити → використати → відновити»). У ній ключовими принципами виступають енергетична ефективність, мінімізація втрат і відходів, декарбонізація виробництва, біологічна рекультивация територій та симбіоз техносфери і біосфери. Внаслідок цього економічна система набуває властивостей живого організму – вона не лише споживає, а й відновлює, не лише адаптується, а й розвивається на основі власних відновлюваних можливостей.

Відповідно змінюється й система оцінювання результативності економічних процесів. Якщо класична макроекономічна теорія використовувала приріст ВВП як головний показник ефективності, то у біоекономічній логіці акцент переноситься на здатність економіки генерувати стійку додану вартість без шкоди для екосистем і соціальної структури [64]. Тому до системи вимірювання вводяться інтегральні соціоеколого-технологічні індикатори – індекс циркулярності, коефіцієнт відновлення біорізноманіття, частка зеленої енергетики, рівень біоінноваційності виробництва, а також показники соціального впливу, такі як зайнятість у сталих секторах і рівень якості життя.

Біоекономічна парадигма орієнтує на комплексне розуміння продуктивності, тобто ефективність господарської діяльності визначається не лише обсягами виробництва, а й екологічною доцільністю, технологічною модернізованістю та соціальною відповідальністю. Саме у цьому контексті формується показник біоорієнтованої продуктивності, який може бути виражений формулою [25; 66]:

$$P_{\text{біо.}} = \frac{Q_{\text{чист.}}}{(E_{\text{ен.}} + M_{\text{мат.}} + Q_{\text{відх.}})} \quad (2)$$

де $P_{\text{біо.}}$ – продуктивність біоекономічної системи;

$Q_{\text{чист.}}$ – обсяг чистої (безвідходної) продукції;

$E_{\text{ен.}}$ – енерговитрати;

$M_{\text{мат.}}$ – матеріальні витрати;

$Q_{\text{відх.}}$ – обсяг відходів.

Зростання біоекономічної продуктивності досягається за рахунок одночасного зниження енергоємності, матеріаломісткості та відходоутворення, що забезпечує рух від екстенсивного до ресурсно-відновлювального типу розвитку.

Процеси економічного відновлення унаучнено через біоекономічну модель трансформаційного процесу підприємства (рис. 1), яка відображає системну взаємодію ресурсних, технологічних і соціальних складових відновлювального

циклу. На вхідному етапі формується мультифакторна ресурсна база, що поєднує природні, людські, енергетичні та інформаційні ресурси – саме їхня збалансована комбінація визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових викликів і забезпечити довгострокову життєстійкість.

У центральній частині моделі – «ядрі трансформації» – зосереджено біотехнологічні та цифрові інновації, які виступають каталізаторами переходу від традиційних індустріальних процесів до біоорієнтованих форм виробництва. Вони забезпечують замкненість матеріальних потоків, цифровий контроль ресурсного циклу, оптимізацію енерговитрат і впровадження технологій «чистого виробництва». Саме у цьому ядрі відбувається перетворення вхідних ресурсів на нову якість економічних результатів – інноваційну продукцію, енергію, екосистемні послуги та соціальний ефект.

Вихідний блок моделі демонструє багатовимірність результатів економічного відновлення, а саме матеріальний вимір (продукція, енергетичні потоки), екологічний вимір (відновлені екосистемні послуги, зменшення викидів, заміщення викопних ресурсів), соціальний вимір (створення робочих місць, підвищення якості життя, розвиток людського потенціалу). Вони не існують відокремлено, а інтегруються у єдиний відновлювальний контур.

Завершальною ланкою є зворотний цикл регенерації ресурсів, який забезпечує повторне використання відходів, повернення частини енергії у виробничий процес, реінтеграцію знань і людського капіталу у нові інноваційні цикли. Таким чином, модель відображає не лише послідовність етапів трансформації, а й їхній еволюційний характер – рух від споживання до відновлення, від ізольованих процесів до циркулярних систем, від лінійної економіки до біоекономічної екосистеми.

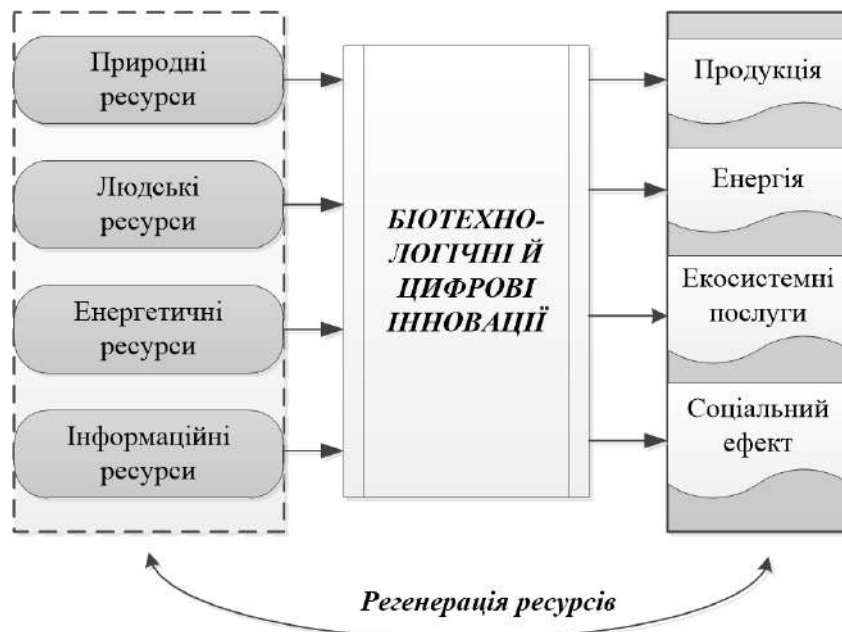


Рис. 1. Біоекономічна модель трансформаційного процесу підприємства
Джерело: складено авторами на основі [14; 23; 68].

Для кількісного опису такого процесу використаємо індекс стійкості трансформацій [62]:

$$S_{\text{транс.}} = \frac{(Q_{\text{результ.}} + B_{\text{ефект}} + S_{\text{ефект}})}{ТС} \quad (3)$$

де $S_{\text{транс.}}$ – інтегральна стійкість трансформацій;

$Q_{\text{результ.}}$ – результативність виробництва;

$B_{\text{ефект}}$ – біоекономічний ефект (зниження викидів, відновлення ресурсів);

$S_{\text{ефект}}$ – соціальний ефект (зайнятість, добробут, інноваційна культура);

$ТС$ – сукупні витрати.

Таким чином, економічне відновлення постає не просто як етап економічного циклу, а як цілісний процес структурної перебудови, у якому фінансові результати нерозривно пов'язані із соціальною та екологічною корисністю діяльності підприємства [60]. У цій моделі прибутковість розглядається не як самоціль, а як похідна від ефективного використання ресурсів, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу. Економічний ефект формується не лише за рахунок зростання обсягів виробництва, а передусім завдяки підвищенню якості життя, створенню безпечних умов праці, інвестуванню у людський капітал і зменшенню негативного впливу на довкілля.

Біоекономічна логіка передбачає, що успішне підприємство – це те, яке здатне одночасно генерувати додану вартість, відновлювати природну основу виробництва та створювати суспільну довіру [51]. У цій системі економічна, екологічна й соціальна результативність виступають взаємопов'язаними елементами єдиного процесу стійкого розвитку. Підприємство перетворюється із традиційного економічного агента на активного учасника формування біоекономічного простору, де інновації, ресурсна ефективність і соціальна відповідальність створюють спільний інтегральний ефект, що зміцнює життєстійкість економіки в цілому.

Сучасне розуміння ефективності господарської діяльності виходить за межі традиційного фінансового виміру та охоплює ширший спектр критеріїв – від екологічної збалансованості до суспільної користі. Це зумовлює формування нової системи оцінки результатів діяльності підприємств, у якій фінансова прибутковість розглядається як частина ширшої концепції «цінності для суспільства» [47]. Такий підхід дає змогу трактувати економічне відновлення як нову форму синергетичного розвитку, що забезпечує узгодження економічних інтересів із цінностями сталості, безпеки, екологічної відповідальності та соціальної справедливості.

У результаті такого підходу економічне відновлення перетворюється з окремого напрямку господарської діяльності на багаторівневу систему взаємодії економічних, екологічних та соціальних чинників, яка охоплює весь простір національного виробництва. Його ефективність визначається не лише мікроекономічними показниками окремих підприємств, а й макроекономічними передумовами – стабільністю інституційного середовища, станом природно-ресурсного потенціалу, структурою зайнятості та інноваційною спроможністю суспільства.

Поступово формується нова управлінська парадигма, у якій підприємства розглядаються не ізольовано, а як елементи складної біоекономічної екосистеми, що функціонує за принципом обміну цінностями, ресурсами та знаннями. У межах цієї екосистеми відновлювальні процеси охоплюють не лише виробничі потоки, а й ланцюги постачання, фінансові механізми, кадрову політику, комунікаційні практики та систему державного регулювання.

Отже, біоекономічна модель відновлення набуває системного характеру, а її динаміка визначається взаємодією цілого комплексу факторів – природно-ресурсних, технологічних, інституційних, соціальних і фінансових. Кожен із них є не лише окремим напрямом впливу, а частиною інтегрованого механізму, у межах якого ресурси перетворюються на інновації, а інновації – на життєстійкість і довгострокову конкурентоспроможність економіки.

Саме сукупність цих факторів формує основу сучасного розуміння економічного відновлення в парадигмі біоекономіки, де зростання добробуту, збереження екологічного балансу та соціальна справедливість постають не конкуруючими, а взаємопідсилювальними цілями розвитку.



Рис. 2. Класифікація факторів економічного відновлення в біоекономічній парадигмі

Джерело: складено авторами на основі [42; 54–55; 71].

У межах національної економіки цей підхід реалізується через систему факторів (рис. 2), що забезпечують відновлення: природно-ресурсні (стан екосистем, біорізноманіття, потенціал відновлюваних джерел енергії), технологічні (біотехнології, зелена енергетика, цифровізація), інституційні (державна політика, ESG-комплаєнс), соціальні (реінтеграція трудових ресурсів, освіта, охорона здоров'я) та фінансові (зелений банкінг, кліматичне фінансування). Взаємодія цих елементів формує багатовимірну систему біоекономічного відновлення, здатну забезпечити довгострокову життєстійкість і конкурентоспроможність національної економіки.

Як показано на рис. 2 фактори економічного відновлення не діють ізольовано, а створюють динамічну мережу взаємозв'язків. Відтак, природно-ресурсна база задає межі та можливості відновлення, технологічні рішення перетворюють ресурси на інноваційну продуктивність, інституційні механізми забезпечують передбачуваність, регуляторну стабільність і стимули, соціальні чинники підтримують людський капітал, довіру та згуртованість, а фінансові інструменти визначають масштаб і темпи трансформацій. Сукупна дія цих компонентів створює біоекономічну синергію, яка перетворюється на реальні макроекономічні результати у вигляді стійкого зростання, енергетичної безпеки, збереження природних ресурсів та зміцнення соціального потенціалу.

Інтегральну характеристику економічної стійкості системи можна подати у вигляді формули [24; 50]:

$$R_{eco} = \frac{(P_{bio.} \times S)}{R} \quad (4)$$

де R_{eco} – економічна життєстійкість системи;

$P_{bio.}$ – біоекономічна продуктивність;

S – стійкість трансформацій;

R – ризикова експозиція (воєнна, кліматична, енергетична).

Підвищення R_{eco} відображає не лише зростання прибутковості, а й підсилення адаптивного потенціалу економіки – її здатності протистояти зовнішнім шокам, компенсувати втрати та перетворювати кризу на ресурс розвитку [27].

Практичний досвід (в тому числі висвітлений в роботах [37; 59]) воєнної економіки України 2022–2024 рр. підтверджує дієвість такої моделі. У цей період у країні виникли нові осередки біоекономічної активності такі як виробництво біометану, розвиток біопалива, формування замкнених агробіо-кластерів, запровадження медико-біологічних технологій, розширення мережі підприємств із перероблення вторинної сировини. Ці напрями не лише сприяли відновленню виробничого потенціалу, а й інтегрували оборонні, енергетичні, соціальні та екологічні завдання у єдину систему національної життєстійкості.

Таким чином, окреслена вище біоекономічна логіка задає «вертикаль» від макро- до мікрорівня, тобто від стратегічних орієнтирів відновлення (через взаємовпливи і взаємозалежності, що містяться в змісті індексу біоекономічної ефективності (формула 1), біоорієнтована продуктивність (формула 2), стійкість трансформацій (формула 3), економічна життєстійкість (формула 4)) – до управлінських рішень на рівні підприємства. Саме тут теоретизовані вимірники (індикатори) набувають прикладного змісту, охарактеризовуючи здатність підприємства

перетворювати ресурси на цінність із мінімальними зовнішніми втратами проявляється у вимірюваній «продуктивності системи», що поєднує економічний, екологічний і соціальний ефекти в єдину метрику біоекономічноорієнтованого управління. Отже, щоб перетворити фактори відновлення на результати, необхідний інструментальний показник, який дисциплінує рішення щодо енергоємності, матеріаломісткості, утворення відходів, якості праці та інноваційної динаміки. Таким індикатором у біоекономічній парадигмі виступає «продуктивність системи» – індикатор, який інтерпретує макроекономічні цілі біоекономічного відновлення на рівень практичного управління. У біоекономічній інтерпретації продуктивність системи є не лише техніко-економічним співвідношенням між виробленою продукцією та використаними ресурсами, а й інтегральним показником екологічної та соціальної ефективності, що відображає ступінь відповідності діяльності підприємства цілям сталого й всеохоплюючого розвитку. Іншими словами, продуктивність стає мірою того, наскільки економічна система здатна створювати додану вартість, не руйнуючи природне середовище та не виснажуючи людський капітал.

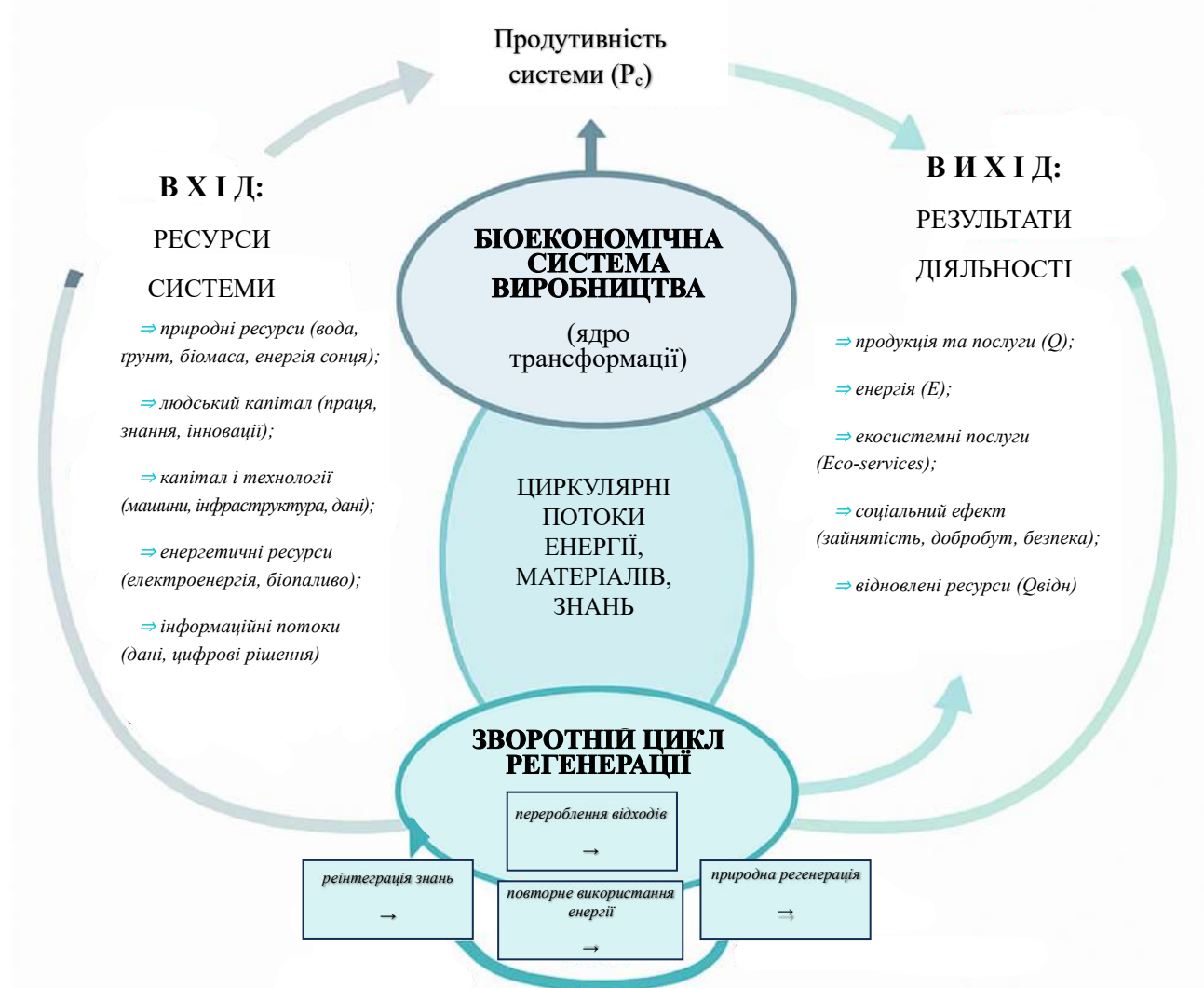


Рис. 3. Співвідношення біопродукції з ресурсами в парадигмі біоекономіки
Джерело: складено авторами на основі [29; 44; 53; 57].

У широкому значенні мірою продуктивності є відношення кількості біопродукції, виготовленої виробничою системою, до кількості ресурсів, спожитих для її продукування за один і той самий період (див. рис. 3 та формулу 5). Для монопродуктового підприємства цей підхід є простим, але для багатопродуктових структур постає потреба у врахуванні різномірності біопродукції та витрат, а також усунення впливу цінових флуктуацій і ринкових спотворень. У біоекономічному контексті така корекція доповнюється врахуванням екологічних та соціальних чинників – зокрема питомої частки відновлюваних ресурсів, викидів, відходів, енергоємності й ступеня залучення людського капіталу.

У класичній формі таке відношення між біопродукцією та витратами подається у вигляді [63]:

$$P_c = \frac{Q}{I} \quad (5)$$

де P_c – продуктивність біосистеми;

Q – кількість виготовленої біопродукції або наданих послуг у порівняних вимірниках;

I – сукупні витрати ресурсів за період.

Однак у біоекономічному розумінні I доцільно розглядати як інтегральний показник, що включає витрати праці, капіталу, енергії, матеріалів, води та інших природних ресурсів – у постійних цінах базового року або у фізичних одиницях із використанням коефіцієнтів зведення для уникнення впливу цінової волатильності. Відтак сукупні витрати можуть бути представлені у вигляді [1; 51]:

$$I = aL + bK + cE + dM + eW + fE_m \quad (6)$$

де L – витрати праці (людино-години, фонд оплати праці);

K – витрати капіталу (амортизація, інвестиції);

E – енергетичні витрати (електроенергія, біопаливо, тепло);

M – матеріальні витрати (сировина, напівфабрикати);

W – спожиті водні ресурси;

E_m – обсяг шкідливих викидів, відходів, екологічних збитків;

$a...f$ – вагові коефіцієнти, що встановлюються внутрішньою політикою підприємства відповідно до принципів екологічного та соціального звітування.

Для багатопродуктових підприємств продуктивність системи (P_c) розраховується з урахуванням різномірності біопродукції та екологічних характеристик виробництва. Така форма є «зеленою» багатофакторною продуктивністю, у якій чисельник відображає біоорієнтований випуск продукції, а знаменник – інтегровані ефективні витрати [62; 64]:

$$P_c^{bio} = \frac{\sum(q_i \times p_i^{(баз)} \times k_{bio,i})}{aL + bK + cE + dM + eW + fE_m} \quad (7)$$

де q_i – кількість i -ої продукції;

$p_i^{(баз)}$ – ціна базового року;

$k_{bio,i}$ – коефіцієнт біоорієнтації, що враховує частку вторинної сировини, рівень утилізації відходів, використання відновлюваної енергії та вплив на екосистеми.

Підвищення $P_c^{\text{біо}}$ можливе не лише через зростання випуску біопродукції, а й завдяки зменшенню енергоємності (E), матеріаломісткості (M), водоемності (W) та екологічних втрат (E_m).

Найпоширенішим частковим вимірником ефективності біоекономічної модернізації підприємств є продуктивність праці (W), яка показує, скільки біопродукції виробляє персонал у межах певного часу або чисельності працівників [2; 69]:

$$W = \frac{Q}{T} \text{ або } W = \frac{Q}{N} \quad (8)$$

де Q – кількість виготовленої біопродукції;

T – час, витрачений на виготовлення біопродукції;

N – середньооблікова чисельність працівників.

Обернений показник – трудомісткість – характеризує витрати часу на одиницю біопродукції [2; 20; 69]:

$$t = \frac{T}{Q} \quad (9)$$

де зменшення t свідчить про підвищення організаційної, технологічної й екологічної ефективності виробничого процесу.

У випадку однорідної біопродукції використовують натуральні або умовно-натуральні методи вимірювання (тонни, штуки, людино-години тощо). Для різноманітної біопродукції – вартісний метод у постійних цінах або трудовий метод на основі нормо-годин [2; 21; 69]:

$$W_{\text{вартісна}} = \frac{\sum_{i=1}^n (q_i \times p_i^{(\text{баз})})}{T} \quad (10)$$

де q_i – кількість i -го виду біопродукції;

$p_i^{(\text{баз})}$ – ціна одиниці біопродукції у постійних (базових) цінах;

T – загальні витрати робочого часу на виробництво біопродукції (у людино-годинах або середньообліковій чисельності працівників).

Для біопродукції без ринкових цін (напівфабрикати, проміжні вироби) використовується трудовий метод, який мінімізує вплив цінових спотворень, але потребує якісного нормування праці.

Для оцінювання динаміки продуктивності та ефективності планових завдань застосовують індекси продуктивності, що характеризують зміну продукування біопродукції за певний період [25; 32]:

$$I_W = \frac{(Q_1/T_1)}{(Q_0/T_0)} \quad (11)$$

де індекс зростає прямо пропорційно збільшенню обсягу випуску та обернено пропорційно зміні витрат часу. Для групи підприємств або цехів, які випускають однорідну біопродукцію, застосовується індекс продуктивності змінного складу [12; 19; 23]:

$$I_{\text{пер}} = \frac{\sum_{j=1}^m (Q_{1,j}/T_{1,j})}{\sum_{j=1}^m (Q_{0,j}/T_{0,j})} \quad (12)$$

У біоекономічних галузях доцільно доповнювати такі індекси «зеленими» дефляторами – тобто коригувати їх за постійними цінами базового року та екологічною інтенсивністю біовиробництва. Це забезпечує коректність міжчасових порівнянь і дозволяє оцінювати не лише продуктивність, а й ступінь «озеленення» економічної динаміки.

Водночас часткові вимірники продуктивності не відображають повною мірою реальної економії сукупних витрат на одиницю біопродукції, оскільки не враховують взаємозамінність ресурсів, технологічні ефекти, зміни попиту й цін. Тому у стратегічному управлінні біоекономічного профілювання раннього повоєнного відновлення перевагу мають багатофакторні моделі продуктивності, «очищені» від впливу цінових коливань. Для цього використовують або дисконтування потоків витрат і доходів, або фіксацію базисного року, що дозволяє зберегти сталість порівнянь.

У сучасній управлінській практиці активно застосовуються сценарні моделі типу «що буде, якщо», які дають змогу імітувати вплив змінних параметрів (ціни, витрати, масштаби біовиробництва, частка відновлюваної енергії, коефіцієнт утилізації відходів, воєнні чи кліматичні ризики) на рівень продуктивності та прибутковості біоекономічної системи.

Узагальнені наслідки зміни продуктивності для біоекономічної системи підприємства подано на рис. 4, який доводить, що продуктивність системи є ключовим параметром біоекономічного розвитку, який визначає не лише фінансовий результат, а й екологічну, соціальну та інноваційну життєздатність підприємства. Підвищення цього показника формує ефект «позитивної петлі відновлення», коли ефективність біовиробництва одночасно сприяє збереженню природних ресурсів, соціальній стабільності та зміцненню економічної безпеки.

Підвищення продуктивності системи у біоекономічній логіці означає не лише зростання прибутку, а й досягнення мультиплікативного ефекту сталості – розширення масштабів виробничої системи без пропорційного приросту ресурсів, збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності, зниження питомих витрат енергії, матеріалів і води, скорочення викидів та відходів, поліпшення показників використання основних засобів і людського капіталу, розширення доступу до «зеленого» фінансування. Натомість зниження продуктивності веде до зростання витрат, втрати ринкових позицій, підвищення екологічних штрафів і соціальної напруги, тобто – до підризу економічної життєстійкості системи.

Таким чином, «продуктивність системи» у парадигмі біоекономіки постає не просто економічним показником, а інтегральним індикатором якості розвитку, що відображає здатність підприємства перетворювати ресурси на суспільно корисну вартість із мінімальними зовнішніми втратами й з максимальним відновленням природної основи виробництва. Вона безпосередньо впливає на індекс економічної життєстійкості (R_{eco}), який відстежує підвищення біоорієнтованої продуктивності та стійкості трансформацій за незмінної або меншої ризикової експозиції, підсилює довгострокову здатність як підприємства, так і національної економіки протистояти шокам, масштабувати інновації та підтримувати відновлення.

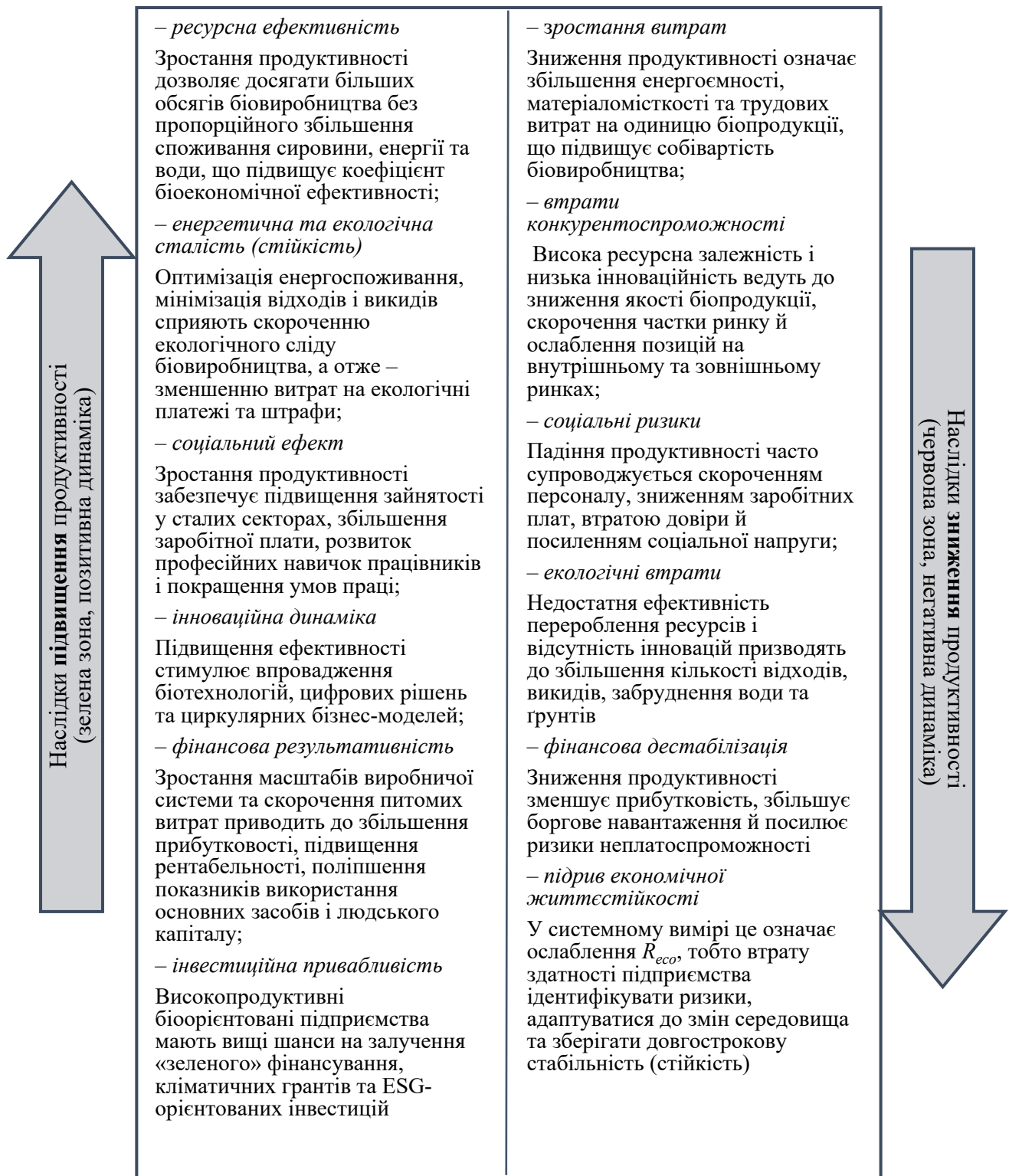


Рис. 4. Наслідки від підвищення (зниження) продуктивності економічної системи з позицій біоекономічної ефективності

Джерело: складено авторами на основі [35; 53–54; 56–57; 65].

Управління продуктивністю в умовах біоекономіки вимагає побудови системи біоорієнтованого обліку та планування, що охоплює [19; 25–26; 28]:

- фіксацію базисних цін або нормо-годин для оцінки трудових витрат;
- екологічне картування потоків енергії, матеріалів і відходів;

- визначення коефіцієнтів біоорієнтації для ключових продуктів;
- регулярний розрахунок індексів структурних зрушень.

Саме така методична база забезпечує перехід від загальних факторів економічного відновлення до конкретних механізмів підвищення ефективності, де продуктивність виступає центральним критерієм стратегічного управління розвитком підприємства.

Управління продуктивністю в сучасних умовах постає як інтегрована частина системи стратегічного менеджменту, що поєднує економічні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства [22; 24]. Його сутність полягає у забезпеченні сталого зростання результативності за рахунок оптимізації використання ресурсів, упровадження інновацій, цифровізації процесів і гармонізації економічних та екологічних цілей. Такий підхід відповідає принципам біоекономіки, де ефективність розглядається не лише як економічна категорія, а як здатність системи функціонувати у межах екологічної допустимості, зберігаючи потенціал для самовідновлення.

Фактично управління продуктивністю охоплює всі основні функції управлінського циклу – планування, організацію, мотивацію, моніторинг і контроль, спрямовані на досягнення максимально можливого рівня ефективності за наявних економічних і природно-ресурсних умов. У біоекономічній парадигмі це означає:

- формування єдиного підходу до оцінки результативності господарської діяльності з урахуванням екологічних та соціальних критеріїв;
- розроблення стратегічних програм підвищення продуктивності через екотехнологічні та інноваційні рішення;
- удосконалення методів вимірювання та моніторингу продуктивності із використанням цифрових аналітичних інструментів;
- розроблення механізмів мотивації та відповідальності за досягнення екологічно й соціально обґрунтованих результатів;
- створення системи організаційного забезпечення, що поєднує принципи циркулярної економіки, енергоефективності та ESG-комплаєнсу.

Змістовно управління продуктивністю у біоекономічній системі є синтетичною функцією, що об'єднує економічну раціональність, екологічну доцільність і соціальну відповідальність. Його кінцева мета полягає не лише у зростанні обсягів біовиробництва, а й у забезпеченні сталого відновлення виробничого потенціалу підприємства, що є передумовою економічного відновлення країни в цілому.

Таким чином, у системі біоекономічного відновлення саме продуктивність виступає ключовим інтегратором економічних, соціальних та екологічних процесів. Вона поєднує управлінські цілі підприємства з макроекономічними орієнтирами стійкого розвитку, перетворюючи абстрактні принципи ефективності на конкретні вимірювані результати. У цьому контексті доцільно розглянути, як еволюціонувало розуміння продуктивності в умовах воєнної економіки України та яким чином біоекономічний підхід надав цьому показнику нового, відновлювального змісту.

У біоекономічній логіці продуктивність розглядається не лише як співвідношення обсягів виробництва і витрат, а як комплексна характеристика здатності системи до самовідтворення та інноваційного зростання. Вона відображає, наскільки підприємство чи галузь здатні виробляти економічну вартість, одночасно скорочуючи антропогенне навантаження, зміцнюючи людський капітал і підвищуючи стійкість до зовнішніх шоків. Саме тому продуктивність у біоекономічній парадигмі стає ключовим механізмом економічного відновлення, який визначає ефективність використання ресурсів у післявоєнній трансформації.

В умовах воєнної економіки України 2022–2024 рр. поняття «зростання продуктивності» набуло нового змісту, ставши показником здатності економіки виживати, адаптуватися й відновлюватися в умовах руйнувань, енергетичної кризи та логістичних розривів. Підприємства, які зберегли високу продуктивність, не лише оптимізували витрати, а й інтегрували принципи циркулярності, збільшили частку вторинних ресурсів, переорієнтували виробничі потоки на внутрішній ринок та створили базу для майбутнього зростання [41; 51; 63]. Це засвідчило, що продуктивність – це не лише економічний індикатор, а критерій життєздатності відновлювальної економіки.

У біоекономічній теорії підвищення продуктивності трактується як мультипарадигмальний процес еволюційного розвитку системи, у межах якого співвідношення між виробництвом і витратами виступає динамічним балансом між інтенсивністю використання ресурсів, інноваційною активністю та здатністю системи до саморегуляції. У різні періоди розвитку економіки цей баланс реалізується через п'ять базових сценаріїв, що можна інтерпретувати як типи фазових станів продуктивності біоекономічної системи (рис. 5):

I. Регенеративно-інноваційний сценарій – коли обсяг біовиробництва зростає, а витрати знижуються. Це оптимальний тип біоекономічного зростання, характерний для систем, що досягли синергії між технологічною модернізацією, цифровізацією та ефективним управлінням ресурсами.

II. Експансивно-прогресивний сценарій – коли темпи зростання біовиробництва перевищують темпи зростання витрат. Він відображає стадію активного інвестиційного розвитку, у якій інновації та масштаби економічної діяльності створюють ефект зростаючої віддачі від ресурсів.

III. Модернізаційно-реконструктивний сценарій – коли обсяг біовиробництва залишається стабільним, але витрати знижуються завдяки енергомодернізації, зменшенню матеріаломісткості, упровадженню відновлюваних джерел енергії чи технологій замкнутого циклу. Це свідчить про перехід від екстенсивного до інтенсивного типу розвитку.

IV. Цифрово-стабілізаційний сценарій – коли біовиробництво зростає за сталих витрат. Така траєкторія типова для систем, що застосовують штучний інтелект, автоматизацію, кіберфізичні рішення та big data для оптимізації управління, підвищуючи вихід без додаткового навантаження на ресурси.

V. Адаптивно-резилієнтний сценарій – коли біовиробництво скорочується повільніше, ніж витрати. Це показник життєстійкості системи в умовах кризи чи війни, коли зниження обсягів діяльності супроводжується структурною адаптацією, перерозподілом ресурсів і збереженням критичного виробничого ядра.

Саме ці сценарії можуть лягти в основу воєнно-біоекономічної моделі продуктивності, коли підприємства змушені одночасно підтримувати виробництво, зменшувати споживання енергії, скорочувати відходи й утримувати зайнятість. У цьому контексті продуктивність стала мірою синергії між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами.

Для прийняття управлінських рішень доцільно застосовувати причинно-слідчі діаграми продуктивності (рис. 6), які відображають залежність результатів від типу змін у ресурсній базі, технологічному рівні й організації праці. У біоекономічному форматі такі діаграми показують, що збільшення продуктивності можливе навіть без розширення виробничих потужностей – за рахунок інноваційної гнучкості, цифрового управління ресурсами, оптимізації ланцюгів постачання, біотехнологічного оновлення і людського капіталу.

	Характеристика процесу	Інструментарій підвищення ефективності	Очікуваний ефект
Регенеративно-інноваційний сценарій	Зростання біовиробництва при зниженні витрат	Інтеграція біотехнологій, цифрових інструментів і відновлюваної енергетики	Максимальна біоекономічна ефективність, ресурсна синергія
Експансивно-прогресивний сценарій	Темпи зростання біовиробництва вищі за темпи зростання витрат	Розширення ринків, залучення інвестицій, масштабування інновацій	Прискорене економічне зростання, зростаюча віддача
Модернізаційно-реконструктивний сценарій	Стабільне біовиробництво при скороченні витрат	Екомодернізація, енергоефективність, управління відходами	Оптимізація структури витрат, зниження вуглецевого сліду
Цифрово-стабілізаційний сценарій	Зростання біовиробництва при статичних (незмінних) витратах	Цифровий менеджмент, автоматизація, технології «розумних систем управління»	Підвищення продуктивності без додаткового ресурсного навантаження
Адаптивно-резилієнтний сценарій	Повільніше скорочення біовиробництва порівняно з витратами	Антикризове управління, реструктуризація, кластеризація	Збереження життєздатності системи, відновлення після шоку

Рис. 5. Сценарна матриця управління

продуктивністю в біоекономічних галузях економіки

Джерело: складено авторами на основі [41; 49; 67–68; 71].

Аналогічна схема (рис. 7) може бути використана для аналізу зниження витрат без зменшення випуску продукції, що є типовим для підприємств, які запровадили системи енергоменеджменту (ISO 50001), цифровий контроль виробничих потоків або ресурсну утилізацію замкненого циклу. Ці підходи створюють передумови для перехідного типу продуктивності, коли ефект досягається не стільки за рахунок зростання біовиробництва, скільки за рахунок оптимізації структури витрат і зниження екологічного навантаження.

З позицій біоекономічної системи, управління продуктивністю означає пошук балансу між технологічним оновленням, соціальною стабільністю та природною регенерацією. Головними напрямками її підвищення є [13–14; 19; 23; 25; 28; 63]:

- інтенсифікація виробництва на основі енергоефективних і цифрових технологій;
- технічне переоснащення підприємства за принципом «зеленого оновлення»;
- впровадження біотехнологій і відновлюваної енергетики, що зменшують матеріаломісткість і вуглецевий слід;
- підвищення якості продукції з урахуванням стандартів ESG;
- розвиток людського капіталу як носія інновацій та екологічної культури виробництва;
- посилення ролі управлінського інтелекту через призму аналітичних систем прогнозування, які дозволяють адаптуватися до змін у ресурсному середовищі.

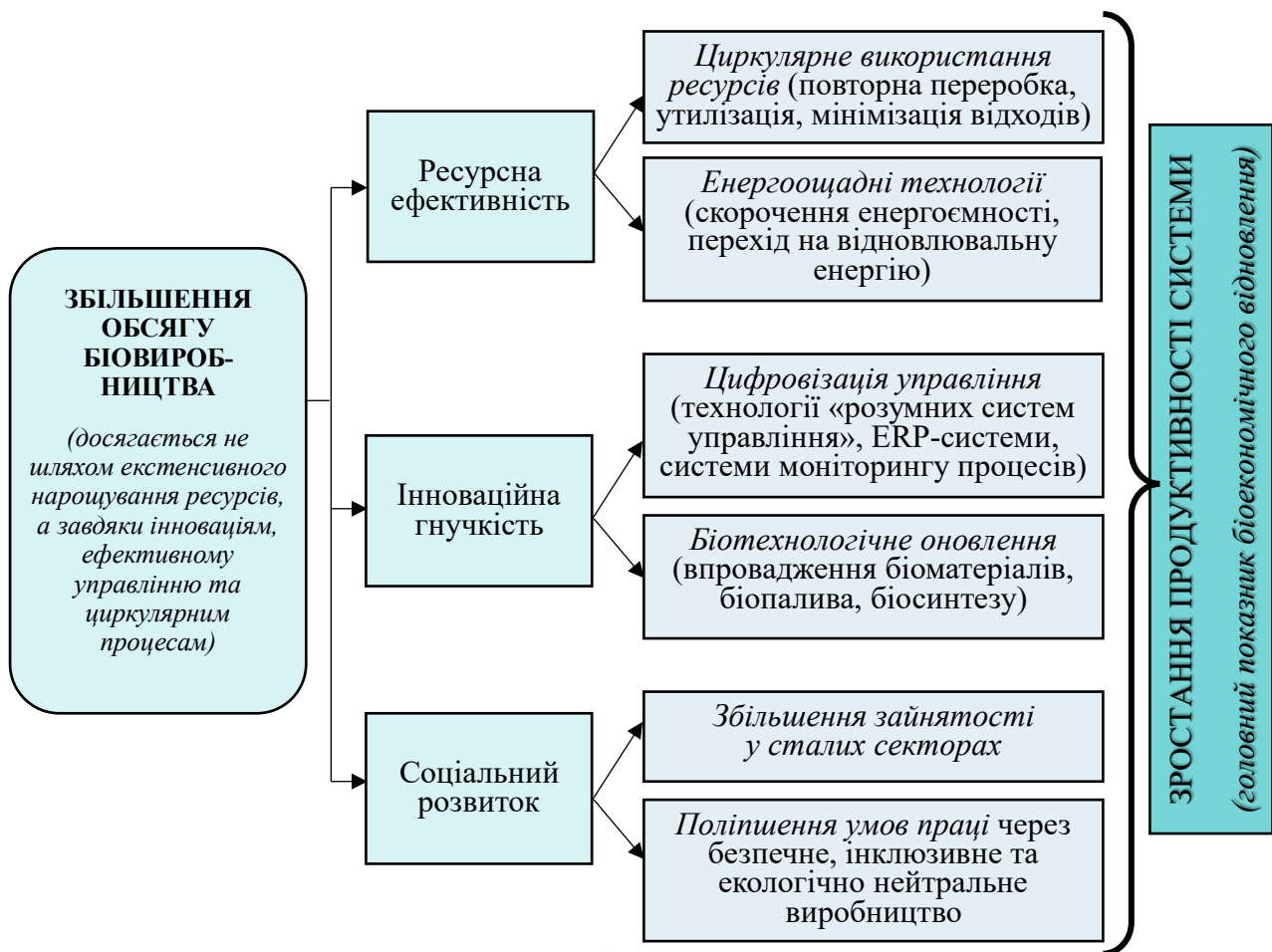


Рис. 6. Причинно-слідча діаграма зростання продуктивності в біоекономічній системі

Джерело: складено авторами на основі [1; 5; 27–28; 32].

Водночас досвід воєнної економіки показав, що навіть за умов руйнування логістичних ланцюгів і дефіциту капіталу зростання продуктивності можливе через кооперацію, кластери та обмін знаннями. Біоекономічні кластери, що об'єднують аграрні, енергетичні, переробні та ІТ-компоненти, забезпечують ефект синергії – зменшення індивідуальних витрат кожного підприємства при зростанні спільного результату [8; 16–17; 29–30].

Кількісна оцінка продуктивності в біоекономічній системі має не лише технічне, а й стратегічне значення, оскільки вона демонструє, наскільки успішно підприємство перетворює ресурси у відновлювану економічну вартість. На відміну від класичних методів обліку й економічного аналізу, біоекономічний підхід розглядає зростання продуктивності не як механічне збільшення випуску, а як результат інноваційної адаптації системи, тобто її здатності модернізуватись, мінімізуючи ресурсні втрати й підвищуючи енергоефективність.

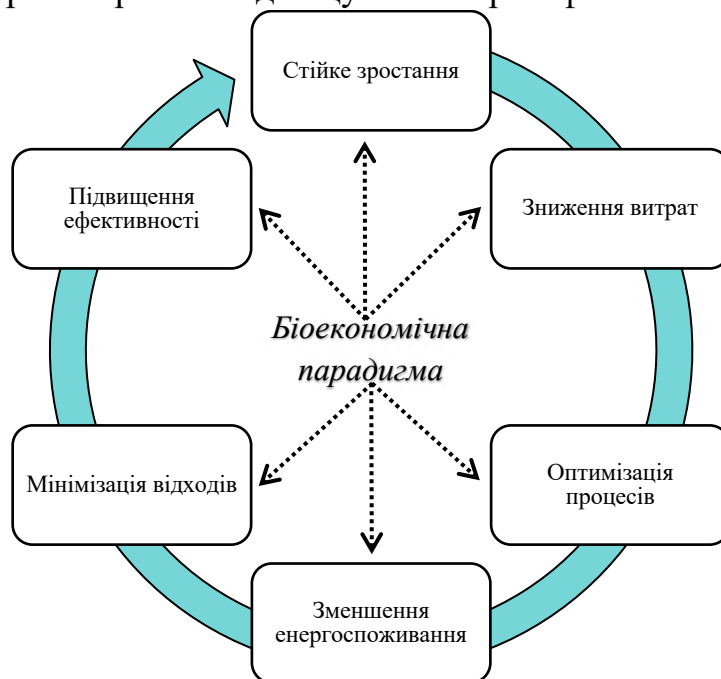


Рис. 7. Взаємовпливи і взаємозалежності між підвищенням продуктивності та скороченням витрат у біоекономічній моделі розвитку (відновлення)
Джерело: складено авторами на основі [1; 3; 55–57].

Перший вимір продуктивності пов'язаний із технічним оновленням виробничих потужностей. Це характерно для етапів повоєнної реконструкції, коли підприємства одночасно відновлюють виробництво і впроваджують нові технології. Приріст технічної продуктивності обладнання відображається формулою [24; 63]:

$$\Delta P_L = \frac{n_1 \times y_1 \times K_t \times d_p}{R_p} \quad (13)$$

де ΔP_L – приріст продуктивності праці внаслідок технічного оновлення;

n_1 – кількість нового або модернізованого обладнання;

y_1 – середнє зростання ефективності використання обладнання;

K_t – коефіцієнт тривалості дії інвестиційного проєкту;

d_p – частка персоналу, що працює з новим обладнанням;

R_p – чисельність персоналу за базовим виробітком.

Ця формула дає змогу оцінити ефект технологічної регенерації, тобто наскільки модернізація сприяє скороченню трудових витрат без шкоди для зайнятості. У воєнно-економічному контексті це означає підвищення продуктивності за рахунок швидкої заміни пошкоджених потужностей інноваційними установками з нижчими енергозатратами.

Другий напрям пов'язаний з усуненням внутрішніх неефективностей у використанні робочого часу, що особливо актуально для підприємств, які працюють у нестабільному середовищі. Зростання продуктивності праці за рахунок ліквідації внутрішньосистемних втрат (Y_p) визначається співвідношенням [56; 68; 71]:

$$Y_p = \frac{T_{\text{пр}} + T_{\text{пк}}}{T_{\text{оп}} + T_{\text{от}}} \times 100\% \quad (14)$$

де $T_{\text{пр}}$ – час перерв, які залежать від працівника;

$T_{\text{пк}}$ – перерви через недоліки організації праці (індекс організаційної гнучкості);

$T_{\text{оп}}$ – оперативний час;

$T_{\text{от}}$ – регламентовані перерви.

Цей показник є індикатором організаційної гнучкості системи, тобто чим нижчі втрати часу, тим вище здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігаючи ефективність навіть у кризових умовах. Для післявоєнної економіки України це має безпосереднє значення – оптимізація робочих процесів без додаткових ресурсів дозволяє підтримувати стабільність виробництва та зайнятості.

Третій аспект відображає зниження трудомісткості виробництва завдяки біоекономічним інноваціям – автоматизації, цифровому моніторингу, біотехнологічним процесам тощо. Абсолютна економія трудових витрат за рахунок скорочення трудомісткості визначається виразом [40; 46; 69]:

$$\Delta T = \sum_i (t_{0i} - t_{1i}) \times N_i \quad (15)$$

де t_{0i} і t_{1i} – базисна (фактична) і планова (після проєктна) трудомісткість виготовлення i -ї біопродукції;

N_i – річний обсяг виробництва цієї біопродукції.

Змістовно, отримані оцінки технічної модернізації, організаційної гнучкості та зниження трудомісткості відображають ступінь інноваційної трансформації підприємства, тобто наскільки ефективно воно впроваджує ресурсощадні технології, цифрові інструменти обліку та циркулярні практики. У біоекономічній моделі така економія не лише зменшує собівартість, а й безпосередньо сприяє декарбонізації, скороченню відходів, відновленню біорізноманіття й переходу до замкнених виробничих циклів. Узагальнюючи, підвищення продуктивності в біоекономічній системі є матеріалізованим проявом процесів економічного відновлення оскільки воно втілює зміну управлінської парадигми – від реактивного виживання до регенеративного розвитку, від короткострокових

ефектів до довгострокової життєстійкості. Підприємства, що опановують цей підхід, стають ядром відновлюваної економіки, де кожна додаткова одиниця «біоорієнтованої» продуктивності перетворюється на приріст національної стійкості через зростання індексу економічної життєстійкості R_{eco} за рахунок підвищення P_{bio} та S за сталої або зниженої ризикової експозиції R .

Однак, щоб перетворити ці принципи й формули на щоденні управлінські рішення, потрібна інструментальна рамка, яка одночасно дисциплінує фінанси, процеси, інновації, екологічний слід і людський капітал, а також дозволяє каскадувати цілі від рівня країни та галузі до рівня підприємства, підрозділу й конкретної команди. Такою рамкою виступає система збалансованих показників, адаптована до цілей біоекономічного відновлення та уроків воєнної економіки.

Класичні підходи до змін – аудит середовища, оптимізація процесів, планові КРІ [69] – виявилися недостатніми в умовах воєнних шоків, енергетичних криз і розривів логістики, коли поряд із результатом виробництва необхідно управляти регенерацією ресурсної бази, соціальною інтеграцією та ризиками. Саме тому постала потреба в інтегрованому інструменті, здатному поєднати фінансові, екологічні, технологічні та соціальні цілі в єдиній системі управління. Таким інструментом стає система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) [46], адаптована до біоекономічної парадигми.

У біоекономічній інтерпретації BSC перетворюється з інструмента контролю на інструмент відновлюваного управління. Вона поєднує фінансові цілі з цілями циркулярності, кліматичної нейтральності, розвитку людського капіталу та інноваційної динаміки, а її показники напряду прив'язуються до індикаторів: продуктивності системи P_c , екологічно скоригованої продуктивності P_c , індексу життєстійкості R_{eco} та індексу «озеленення» економічної динаміки:

$$I_{bio} = L_W \times (1 + \lambda \Delta E_{відн.} - \mu \Delta E_{енергоєм.} - \nu \Delta M - \xi \Delta W) \quad (16)$$

де L_W – базовий індекс продуктивності праці, що показує зміну обсягу біовиробництва в натуральних одиницях у розрахунку на одиницю часу;

$\Delta E_{відн.}$ – приріст частки відновлюваної енергії у загальному енергоспоживанні (позитивний вплив);

$\Delta E_{енергоєм.}$ – зміна енергоємності виробництва (негативний вплив, якщо зростає);

ΔM – зміна матеріаломісткості продукції.

ΔW – зміна водоемності (витрати води на одиницю продукції).

λ, μ, ν, ξ – вагові коефіцієнти (0–1), що відображають відносну вагу кожного фактора у загальному екологічному балансі підприємства.

Таким чином формується вимірювальний місток між макрологікою сталого відновлення й мікрологікою управління підприємством, що перетворює традиційне управління на динамічну модель регенеративного зростання.

Біоекономічна конфігурація BSC зберігає чотири класичні перспективи, однак переосмислює їхній зміст і метрики. Фінансова перспектива трансформується у систему оцінювання стійкості й регенерації капіталу; перспектива споживачів і

стейкхолдерів – у вимір довіри та соціальної цінності; перспектива внутрішніх процесів – у систему показників циркулярності, надійності та екологічної ефективності; перспектива навчання та розвитку – у простір накопичення людського та знаннєвого капіталу, що визначає інноваційну динаміку підприємства.

У фінансовій перспективі результат інтерпретується не лише через прибутковість, а через здатність підприємства генерувати «зелені» грошові потоки та зменшувати ризико-премію. Основними показниками результативності є частка «зелених» доходів у виручці, витрати на енергію та матеріали в розрахунку на одиницю Q , питома маржа на продукцію з високим коефіцієнтом біоорієнтації k_{bio} , зниження вартості капіталу завдяки ESG-фінансуванню, а також внесок у R_{eco} через підвищення P_c і показника соціальної стійкості $S_{ефект}$.

У перспективі споживачів і стейкхолдерів у післявоєнних умовах коло «клієнтів» розширюється оскільки до них входять громади, працівники, державні інституції, міжнародні партнери та донори. До ключових показників результативності відносяться індекс довіри стейкхолдерів, частка контрактів із «зеленими» критеріями, рівень локалізації ланцюгів постачання, частка зайнятих у сталих секторах, а також соціальний компонент $S_{ефект}$.

У межах перспективи внутрішніх процесів акцент зміщується на циркулярні матеріально-енергетичні потоки, тобто на замкнені цикли використання ресурсів. Ключовими показниками виступають коефіцієнт утилізації відходів, частка вторинної сировини, енергоємність та водоемність одиниці біопродукції, скоригований індекс I_{bio} , який дає змогу здійснювати моніторинг «озеленення» продуктивності, а також індикатори безвідмовності технологічних процесів у критичній інфраструктурі.

Перспектива навчання, розвитку та інновацій охоплює потенціал відновлення системи через людський капітал. Тут фіксуються показники інтенсивності R&D, частка цифровокерованих операцій, частка персоналу, що проходить рескілінг або апскілінг, індекс організаційної гнучкості ($T_{пк}$), а також швидкість дифузії технологій, які зменшують трудомісткість t_i . Ця перспектива стає ядром управління знаннями, без якого неможливе відновлення продуктивності в біоекономічній системі.

Щоб BSC не втратила динамічний характер і не перетворилася на статичну «дошку показників», у біоекономічній парадигмі вона повинна діяти як замкнений контур регенеративного управління, у межах якого всі індикатори пов'язані між собою через зворотні зв'язки, що забезпечують адаптацію, навчання та безперервне вдосконалення системи. На рівні підприємства встановлюються інтегральні цілі, що охоплюють зростання продуктивності системи (P_c^{bio}), зменшення ресурсомісткості (I), підвищення стійкості трансформацій (S) та економічної життєстійкості (R_{eco}). Ці стратегічні орієнтири далі конкретизуються у вигляді показників результативності окремих підрозділів. Для енергетичного блоку це – зміна енергоємності ($\Delta E_{енергоєм.}$), для цеху перероблення – скорочення

матеріаломісткості (ΔM) і водоемності (ΔW), для кадрової служби – підвищення ефективності праці (Δt_i) та зниження внутрішніх втрат часу (Y_p).

На рівні команд і працівників ці цілі трансформуються в особисті BSC, які містять індивідуальні завдання, компетентності та навчальні траєкторії, узгоджені з організаційними стратегічними пріоритетами. Зворотний зв'язок між усіма рівнями забезпечується через MRV-систему (моніторинг – звітність – верифікація), що виконує функцію незалежної оцінки результативності, дозволяє верифікувати досягнення цілей і запобігає формальному звітуванню. У такий спосіб формується замкнений регенеративний контур управління, де стратегічні орієнтири безперервно уточнюються на основі фактичних результатів, а система набуває властивостей самоорганізації та навчання.

Для контексту економічного відновлення BSC доповнюється картами причинно-наслідкових зв'язків, у яких показники нижчих рівнів пояснюють динаміку інтегральних індикаторів. Наприклад, підвищення частки відновлюваної енергії у структурі споживання (перспектива процесів) призводить до зниження енергоемності $\Delta E_{\text{енергоєм.}} < 0$, що підвищує індекс $I_{\text{біо}}$, сприяє зростанню $P_c^{\text{біо}}$ через зменшення знаменника у формулі, а відтак покращує фінансовий результат і зміцнює R_{eco} . Аналогічно, скорочення внутрішніх втрат робочого часу Y_p та трудомісткості ΔT збільшує P_c та $P_c^{\text{біо}}$, що посилює стійкість трансформацій (S) і сприяє підвищенню життєстійкості системи R_{eco} .

Практична реалізація біоекономічної BSC передбачає впровадження стандартизованої процедури паспортизації кожного ключового показника ефективності (біо-KPI). Для кожного індикатора має бути чітко визначено його сутність і функціональне призначення, одиницю виміру, періодичність розрахунку, джерело первинних даних, відповідального виконавця, цільовий або допустимий діапазон значень. Джерелами даних для обчислення показників можуть бути системи енергомоніторингу, результати аналізу життєвого циклу продукції, бухгалтерські дані у постійних цінах, результати обліку відходів та викидів, а також дані внутрішнього технічного контролю. Такий підхід забезпечує порівнюваність, відтворюваність і прозорість результатів оцінювання.

Для прикладу, біоорієнтована продуктивність системи ($P_c^{\text{біо}}$), виступає інтегральним показником рівня підприємства і характеризує сукупну ефективність використання ресурсів з урахуванням екологічної складової. Частка відновлюваної енергії у загальному споживанні належить до процесних біо-KPI, які безпосередньо впливають на екологічний індекс $I_{\text{біо}}$ та показник $P_c^{\text{біо}}$.

Індекс життєстійкості системи (R_{eco}), належить до стратегічних показників, оскільки він агрегує вплив продуктивності, соціальної стійкості та ризикової експозиції на загальну спроможність підприємства до відновлення.

Таким чином, кожен рівень управління – від виробничих підрозділів до топ-менеджменту – має власну ієрархію біо-KPI, які взаємопов'язані та підпорядковані єдиній цілі підвищення біоекономічної ефективності системи.

На відміну від класичної моделі BSC, післявоєнна біоекономічна конфігурація орієнтована не лише на досягнення фінансових показників, а насамперед на реалізацію цілей повоєнного відновлення. У центрі такої моделі перебувають завдання відбудови виробничих потужностей з меншими ресурсними витратами (I) та трудомісткістю (t_i), реінтеграції працівників (зокрема ветеранів російсько-української війни [38]) у трудовий процес, зниження екологічного сліду підприємства, локалізації ланцюгів постачання, а також зростання частки продукції з високими коефіцієнтами біоорієнтації (k_{bio}). Біоекономічна BSC таким чином перетворюється на механізм управління відновленням, який спрямовує підприємство не лише на прибуток, а й на відтворення природного, людського та соціального капіталу.

У біоекономічній парадигмі BSC виконує подвійну функцію. По-перше, вона забезпечує аналітичну функцію – вимірювання, моніторинг і верифікацію прогресу за основними індикаторами (P_c , P_c^{bio} , S , R_{eco}), що дозволяє оцінювати фактичні результати реалізації стратегії. По-друге, вона виконує навігаційну функцію, тобто слугує інструментом щоденного управлінського спрямування діяльності підприємства на досягнення цілей відновлення та довгострокової життєстійкості.

Завдяки цьому інструменту розроблені теоретико-методологічні індикатори біоекономічного відновлення переносяться у практичну площину управління, де вони реалізуються через чіткий розподіл відповідальності, регулярні цикли перегляду стратегічних і операційних цілей, а також побудову інтегрованих карт причинно-наслідкових зв'язків. Біоекономічно орієнтована BSC (рис. 8) візуалізує цей процес як замкнений контур управління, у якому стратегічні цілі (зростання біоорієнтованої продуктивності P_c^{bio} , зменшення інтегральних витрат I , підвищення індексу «озеленення» I_{bio} , зміцнення стійкості S та життєстійкості R_{eco}) каскадуються до рівня організаційних і особистих систем BSC.

Через цей механізм відбувається узгодження дій підприємства, його підрозділів і працівників, що формує єдину управлінську архітектуру відновлення. Регулярні цикли моніторингу, звітності та верифікації (MRV) забезпечують корекцію траєкторії розвитку, а дані екологічної оцінки життєвого циклу дозволяють кількісно вимірювати ефекти «озеленення» виробництва. Таким чином, BSC у біоекономічній конфігурації перетворюється на навігаційну платформу регенеративного управління, що поєднує стратегічні орієнтири, процесну ефективність і людський розвиток у єдиній системі координат відновлення. А її впровадження є одним із ключових чинників переходу від реактивної економіки виживання до економіки життєстійкості, що ґрунтується на знаннях, довірі, циркулярності та регенеративному розвитку.

Сучасна парадигма економічного відновлення дедалі очевидніше переходить від моделі кількісного зростання до моделі якісної трансформації, у якій головним мірилом ефективності виступає не обсяг виробленої продукції, а здатність економічної системи відновлювати власний потенціал, адаптуватися до викликів і зберігати життєстійкість у довгостроковій перспективі. У цьому

контексті біоекономічний підхід утверджується як універсальна методологічна рамка, що дозволяє узгодити економічні, екологічні та соціальні виміри розвитку, надаючи йому характеру цілісного відновлювального процесу.

В основі такого бачення лежить ідея економіки як живої системи, у якій кожен виробничий і соціальний цикл підпорядкований принципу регенерації. Відновлення тут постає не як наслідок зовнішньої підтримки чи капіталовкладень, а як внутрішня властивість самої системи – її здатність відтворювати ресурси, знання й довіру. Саме ця властивість визначає справжню стійкість економіки, особливо в умовах воєнних потрясінь, руйнування інфраструктури та нестабільності глобальних ринків.



Рис. 8. Біоекономічно орієнтована BSC – націлена на узгодження особистих і організаційних цілей у стратегії відновлення
Джерело: складено авторами на основі [15; 48; 52].

В українському контексті досвід воєнних років довів, що навіть у періоди найвищої напруги можливі процеси економічного самовідновлення, коли інновації, цифровізація, локальні кластери та кооперація між підприємствами стають замінником втрачених ресурсів. У таких умовах формується нова культура господарювання – культура ощадності, взаємозалежності та відповідальності, у якій економічна раціональність невіддільна від екологічної доцільності й соціальної солідарності.

Центральне місце у цій логіці посідає поняття продуктивності системи, що набуває багатовимірною змісту. Вона уособлює не лише ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, а й рівень технологічної зрілості, екологічної збалансованості та соціальної включеності. У біоекономічній інтерпретації продуктивність стає мірою гармонії між людиною, природою і виробництвом, тобто виражає ступінь узгодження економічного результату з екологічними обмеженнями та суспільними потребами.

Поступово формується новий управлінський горизонт, у якому кожне підприємство розглядається не як ізольований суб'єкт господарювання, а як частина ширшої біоекономічної екосистеми. У ній прибуток, інновації, довіра й сталість постають взаємопов'язаними складовими єдиного циклу розвитку. Управління продуктивністю перетворюється на механізм регенеративного управління – коли економічні результати вимірюються не лише фінансовими показниками, а й ступенем зниження енергоємності, відновлення природних ресурсів, поліпшення якості життя та зміцнення соціального капіталу.

У цьому середовищі система збалансованих показників (BSC), адаптована до принципів біоекономіки, набуває нової функції – не просто інструмента стратегічного контролю, а навігаційної платформи для узгодження цілей відновлення, інноваційного розвитку й соціальної відповідальності. Вона створює замкнений контур управління, у якому стратегічні орієнтири постійно коригуються під впливом реальних даних, а зворотний зв'язок між підприємством, його підрозділами та працівниками забезпечує сталість і навчання системи в дії. Такий формат управління надає економічним процесам динаміки живої системи, здатної до самооновлення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що логіка біоекономічного відновлення веде до переосмислення сутності економічного розвитку як процесу, у якому кількісні показники поступаються місцем системним параметрам стійкості, гармонії та ціннісної ефективності. Йдеться про перехід від економіки експлуатації до економіки відтворення, від короткострокової прибутковості до довгострокової життєздатності, від ресурсного споживання до ресурсної взаємності.

Отже, у межах біоекономічної парадигми формується цілісне бачення економіки як системи довіри, знань і відновлення, у якій головною цінністю виступає не нагромаджений ресурс, а здатність до навчання, регенерації та розвитку в гармонії з природним середовищем і суспільними потребами. Саме така модель формує передумови для стійкого майбутнього, у якому економічне

зростання постає не самоціллю, а раціональним інструментом забезпечення відтворення ресурсів, підвищення добробуту суспільства та підтримання збалансованої взаємодії економіки, природи й людини.

Список використаних джерел

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки : наук. доповідь / за ред. О. М. Бородіної, О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 152 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
3. Брич В. Я., Петруха Н. М. Роль екологічних інновацій у трансформації туристичних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 164–170. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1449/1606> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Брич В., Петруха Н. Роль інституційних механізмів у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 587–607. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.587>.
5. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці : колект. монографія / за ред. О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2023. 254 с.
6. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України : колект. монографія / за ред. В. А. Омеляненка ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 198 с.
7. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнар. колект. монографія / ред. кол.: В. В. Небрат (голова) та ін. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2023. 571 с.
8. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наук. доповідь / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2022. 305 с.
9. Гальчинський А. С. Криза і цикли світового розвитку. Київ : АДЕФ-Україна, 2009. 391 с.
10. Гасанов С., Петруха С. Теоретична сутність державної підтримки сільського господарства в системі державного регулювання аграрного сектору. *Економіст*. 2014. № 7. С. 16–17.
11. Гасанов С., Петруха С., Петруха Н. Онтогенез теоретичних концепцій інтеграції. *Економіст*. 2015. № 1. С. 15–21.
12. Гуторов А. О. Корпоратизація в аграрному секторі економіки : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 256 с.
13. Жук В. М. Реалізація спроможностей інституціональної теорії для забезпечення сталого й конкурентоспроможного розвитку агробізнесу й сільських територій повоєнної України в умовах євроінтеграції. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 47 с.
14. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. 497 с.

15. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В., Чміль Г. Л. Стратегічне управління біокластером на засадах ЗСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 135–142.
16. Клименко К., Петруха Н., Петруха С. Економіка та державні фінанси – феномен української незламності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2. С. 42–55. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-42-55>.
17. Клименко К., Петруха Н., Петруха С. Українська незламність – стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 56–72. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72>.
18. Мельников О. В., Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 176–193. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>.
19. Могильний О. М. Аграрний сектор України: сировинна пастка : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. Ч. 2. 332 с.
20. Національна модель неоіндустріального розвитку України : монографія / В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська, М. Ю. Заніздра та ін. ; за заг. ред. В. П. Вишневського ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 518 с.
21. Олієвська М. Г., Петруха Н. М. Суттєві та допоміжні індикатори нефінансової звітності про розвиток людського капіталу. *Наукові праці НДФІ*. 2020. Вип. 4 (93). С. 144–159. <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.144>.
22. Оцінювання рівня стійкості розвитку сільських територій України на основі інтегрального індексу (соціальна складова) : наук. розробка / Н. І. Патики, Ю. В. Пасічник, О. Г. Булавка та ін. ; за ред. Н. І. Патики. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 124 с.
23. Петруха Н. Інституційні умови забезпечення зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств у контексті переходу до біоекономіки. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 174–189. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.174>.
24. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : Професіонал, 2020. 496 с.
25. Петруха Н. Повоєнне відновлення аграрного сектору економіки на засадах біоекономіки. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 4. С. 49–58. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>.
26. Петруха Н., Кузьменко С. Сировинна орієнтація аграрного сектора України: інституціональне підґрунтя та секторальні особливості. *Економіст*. 2017. № 2. С. 29–32.
27. Петруха С. В. Державне антикризове регулювання аграрного сектору економіки України : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 524 с.
28. Петруха С. В., Петруха Н. М. Аграрний сектор економіки: візія фінансового контексту досягнення Цілей сталого розвитку. *Облік і фінанси*. 2023. № 4. С. 143–155. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-143-155](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-143-155).

29. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1786> (дата звернення: 29.10.2025).
30. Петруха С. В., Петруха Н. М., Демидьонук І. А., Тарасенко М. І. Децентралізація та сталий розвиток сільських територій: довоєнне координування систем прийняття кластерних рішень. *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни* : монографія. Львів ; Торунь : Ліга-Прес, 2022. С. 22–56. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-2>.
31. Петруха С., Петруха Н. До питання природи та ідентифікації структурних зрушень в економіці: методологічний аспект. *Економіст*. 2013. № 8. С. 23–26.
32. Повоєнне забезпечення кліматичної та природоресурсної стійкості агропродовольного виробництва України : монографія / за ред. О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2025. 260 с.
33. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 22.10.2025).
34. Пугачов В. М., Пугачов М. І. Глобальні проблеми та наукові засади їх розв'язання. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 40 с.
35. Розвиток біоенергетики у формуванні енергетичної безпеки України / О. М. Шпичак, О. В. Боднар, О. О. Шпичак та ін. ; за ред. О. М. Шпичака. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 252 с.
36. Траєкторії розвитку повоєнної економіки України в системі координат постпандемічного світу : колект. монографія / за ред. М. І. Скрипниченко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2023. 202 с.
37. Трекер економіки України під час війни / Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> (дата звернення: 29.10.2025).
38. Тріпак М. М., Петруха С. В., Петруха Н. М., Коноваленко Д. В. Ветеранський бізнес: резильєнтність інклюзивної економіки та державних фінансів. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 42–55. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-8.
39. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна» : монографія / за ред. А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2025. 572 с.
40. Розвиток науково-методологічних та аналітичних підходів щодо вияву впливу екоінновацій на рівень організаційно-технологічної надійності будівництва / Д. О. Чернишев та ін. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 138–150. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.138-150>.
41. Agriculture in a Green Economy / C. Musvoto et al. *SpringerBriefs in Agriculture*. Cham, 2018. P. 1–12. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01809-2_1.
42. Bioeconomies / ed. by V. Pavone, J. Goven. Cham : Springer International Publishing, 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55651-2>.

43. Gawel E. Governance of the Bioeconomy Using the Example of the Timber Sector in Germany. *The bioeconomy system*. Berlin ; Heidelberg, 2022. P. 319–331. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64415-7_22.
44. Gowdy J. M., Mayumi K. Bioeconomics and Sustainability: Essays in Honor of Nicholas Georgescu-Roegen. Edward Elgar Publishing, 1999. 438 p.
45. Handbook of Research on Bioeconomy and Economic Ecosystems. IGI Global, 2023. 502 p.
46. Kaplan R., Norton D. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Review Press, 2000. 400 p.
47. Klymenko K., Petrukha N., Petrukha S. «Green» Marshall Plan For Ukraine: Financial, Economic and Regulatory Context. *RFI Scientific Papers*. 2024. No. 1 (106). P. 20–49. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.020>.
48. Knir M., Petruha S., Kryvoruchko Y. Accountability theory and its implication in public finance. *RFI Scientific Papers*. 2019. No. 4. P. 47–58. <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.04.047>.
49. Correlation analysis of profitability in the management system of agricultural enterprises on the basis of sustainable development / L. Kovalska et al. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2021. Vol. 21. Iss. 4. P. 327–336. URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.21_4/volume_21_4_2021.pdf (date of access: 01.10.2025).
50. Luderer B., Nollau V., Vettters K. Mathematical Formulas for Economists. Berlin ; Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2010. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04079-5>.
51. Modeling, Dynamics, Optimization and Bioeconomics IV / ed. by A. Pinto, D. Zilberman. Cham : Springer International Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78163-7>.
52. Olson K., Westra J. The Economics of Farm Management: A Global Perspective. Taylor & Francis, 2022. 626 p.
53. Petrukha N., Demydonok I., Hubanov O. Ethical Aspects of Bioeconomy in Post-War Reconstruction Projects in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. No. 4 (20). P. 4–17. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-4-4-17>.
54. Petrukha N., Klymenko K., Petrukha S., Miakota R. Orthodox-Innovative Exposition of Financial Mechanisms of the Post-War Reconstruction of the Economy of Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. No. 2 (18). P. 101–120. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-101-120>.
55. Petrukha N., Petrukha S., Gubanov O., Demidyonok I. Bioeconomics as a basis for Comprehensive Design of Ukraine's Post-War Reconstruction. *Actual Problems of Economics*. 2025. Vol. 2 (283/2). No. 1. P. 68–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-68-87>.
56. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Iavorskyi V. Agricultural Engineering: Stagnation or Bioeconomic Ontogenesis. *Agrosvit*. 2025. No. 10. P. 133–144. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.133>.

57. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Ushchenko P. The Role of the Bioeconomy in the Post-War «Greening» of Economic Policy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. No. 10. P. 104–115. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.103>.
58. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Miakota R., Matsenko D. Public debt policy and debt security in the context of post-war recovery. *Oblik i finansi*. 2025. No. 2 (108). P. 67–78. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-67-78](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-67-78).
59. Petrukha S. V., Tripak M. M., Petrukha N. M., Konovalenko D. V. Modernization of Public Finances and Resilience of Veteran Business. *The Problems of Economy*. 2024. No. 3 (61). C. 249–260. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260>.
60. Petrukha S., Klymenko K., Petrukha N. Rural economy and public finances: the effects of mutual reconstruction. *Finance of Ukraine*. 2024. No. 9. P. 77–98. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.077>.
61. Petrukha S., Konovalenko D., Petrukha N. Inclusive Economy and Public Finance: Current Condition and Principles of Post-War Recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 2. P. 219–231. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-219-231>.
62. Pluta-Zaremba A., Szelałowska A. Economics of Sustainable Transformation. Taylor & Francis Group, 2021. 384 p.
63. Research Handbook of Innovation in the Circular Bioeconomy / ed. by L. Molden et al. 2025. 296 p. <https://doi.org/10.4337/9781035307968.fm5>.
64. Agro-Food Value Added Chains: Methodology, Technique and Architecture / G. Ryzhakova et al. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4 (45). P. 385–395. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809>.
65. Self S., Shields W., Grabowski R. Economic Development: A Regional, Institutional, and Historical Approach. Taylor & Francis Group, 2014. 296 p.
66. Talavyria M., Lyman V., Baidala V. Indicators for analysis of the bioeconomy in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2017. No. 24 (3). P. 44–50.
67. Economic Justification for Strategic Decisions to Improve the Competitiveness of the Enterprise / O. Vahonova et al. *AD ALTA*. 2022. No. 2/01-XXVII. P. 198–202. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120127/papers/A_36.pdf (date of access: 01.10.2025).
68. Volodin S., Petrukha S. Science park as a management system for the transfer of innovation. *Entrepreneurial Dimensions of Management and Innovation: Strategic, Educational and Socio-Economic Perspectives* : Scientific Monograph. Przeworsk : Higher School of Social and Economic in Przeworsk, 2025. P. 160–177. URL: <https://www.wssgprzeworsk.edu.pl/wp-content/uploads/2025/09/Monografia-WSSG-10.09.2025-r.pdf> (date of access: 01.10.2025).
69. Walsh C. Key management ratios: The 100+ ratios every manager needs to know. 4th ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2008. 417 p.
70. World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. Washington, DC : World Bank, 2024. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2078-6>.
71. Zadoia A., Kistersky L. Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine. Cambridge Scholars Publishers, 2024. 451 p.

3.2.

Стратегічні напрямки повоєнного відродження аграрного сектору України на основі використання «зелених» технологій

Горбатюк Л. М.,

канд. екон. наук, завідувачка

кафедри економіки і маркетингу,

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка», м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0002-6142-8233>

Кулманаків Д. О.,

здобувач третього (освітньо-

наукового) рівня вищої освіти,

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка», м. Полтава

<https://orcid.org/0009-0003-5651-2777>

Концепція зеленої економіки, в умовах післявоєнного відновлення України, набуває особливої актуальності. Процес відбудови країни не може обмежуватись лише відновленням зруйнованої інфраструктури, промислових потужностей країни, житлового фонду, логістичних шляхів тощо. Країна потребує створення нової моделі економіки, яка б не лише сприяла економічному зростанню, а й гарантувала екологічну безпеку, енергетичну ефективність та соціальну справедливість. Лише «зеленою» бачать післявоєнну реконструкцію вітчизняні науковці. У рамках галузевого підходу «зелену» економіку визначають як випуск екологічно чистих продуктів харчування чи формування окремих секторів економіки на «зелених» технологіях та принципах [1].

Призначення «зелених» технологій полягає у впровадженні інноваційних рішень, які не завдаватимуть шкоди навколишньому середовищу, сприятимуть оптимізації використання ресурсів та підвищать загальну ефективність їх розподілу й застосування [2, с. 258]. На думку І. Білокіної [3], «зелена економіка» має орієнтуватись не лише на інноваційні підходи в будівництві, енергетиці, логістиці, а й агровиробництві та обов'язково враховувати основні принципи екологічної стійкості та кліматичної нейтральності.

«Зелені» технології, базуючись на своїх основних принципах ресурсозбереження, енергоефективності та економічності (рис. 1), повинні відповідати потребам населення України [2, с. 258]. Вони мають досягати компромісу між протиріччями виробництва продукції та збереженням навколишнього середовища, знаходячи оптимальний баланс між розвитком економіки країни та її екологічною безпекою.

Зростання «зеленої» економіки повинно відбуватися не за рахунок виснаження природи, а навпаки, шляхом її збереження та інтеграції в економічні процеси. Зокрема, вона має передбачати стимулювання економічного зростання без збільшення викидів парникових газів, запровадження екологічних стандартів,

спрямованих на підвищення якості життя населення та захист довкілля, а також створення сприятливого інституційного середовища для залучення «зелених» інвестицій і підтримки інноваційного бізнесу [4].

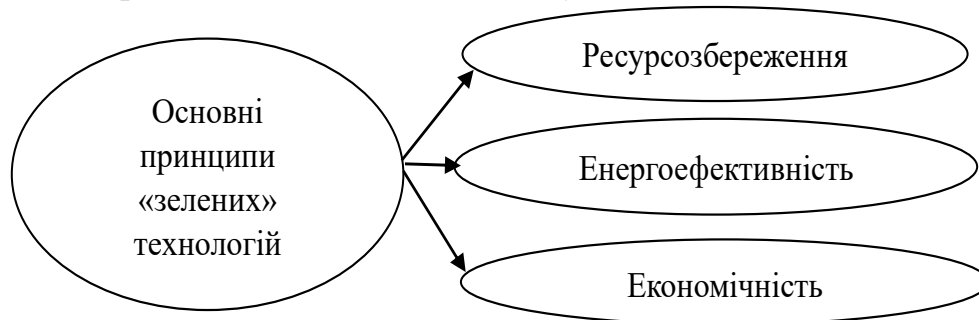


Рис. 1. Основні принципи «зелених» технологій

Джерело: [2].

Індекс зеленого майбутнього – це показник, який характеризує рівень екологічної сталості країни. Це комплексний аналітичний інструмент, який використовується з метою оцінки ступеня реалізації принципів сталого розвитку, рівня екологічної відповідальності та ефективності державної екологічної політики [5]. Оцінка індексу дає змогу провести порівняльний аналіз національних стратегій з метою зниження рівня викидів вуглецю, розвитку відновлювальної енергетики, впровадження екологічних інновацій та державної кліматичної політики.

Массачусетський технологічний інститут опублікував рейтинг «Індексу зеленого майбутнього». За його результатами наша країна, посіла 63-тє місце із 76 країн [6]. Рейтинг оцінювався на основі наступних критеріїв: прогрес у зниженні вуглецевих викидів, розвиток чистої енергетики, підтримка екологічних стартапів і технологій, а також ефективність державної кліматичної політики. Лідерами рейтингу стали країни Північної Європи (Ісландія, Данія та Норвегія) [6] (рис. 2). Саме ці країни, згідно досліджень вчених інституту, в найбільшій мірі дотримуються принципів екологічної свідомості та сталого розвитку.

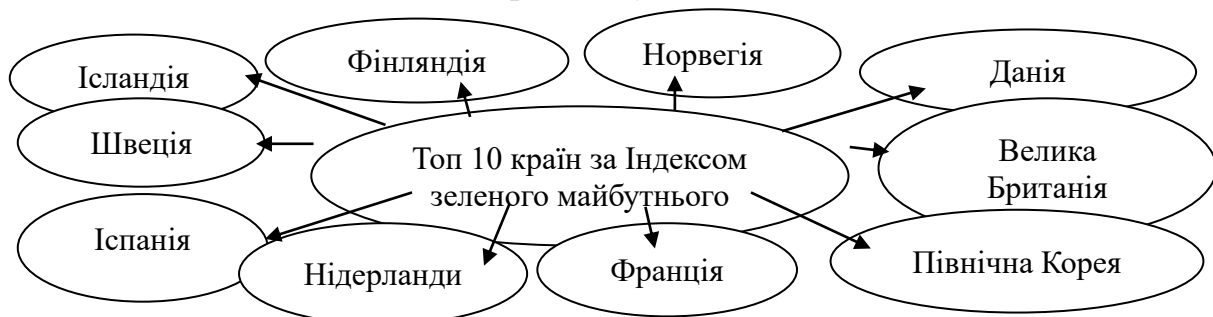


Рис. 2. Топ 10 країн за Індексом зеленого майбутнього

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Замикають топ 10 країн за Індексом зеленого майбутнього – Північна Корея, Франція та Іспанія. Аналіз рейтингу країн за «Індексом зеленого майбутнього» свідчить, що більшість країн, які потрапили у лідери потрапили – члени ЄС.

Варто зазначити про нерівномірний розподіл цих країн. Від країн топ-10 лідерів (рис. 2) дещо відстають такі країни, як Болгарія, Естонія, Румунія, Словаччина, Польща та Чехія [7, с. 41]. Вони зайняли значно нижчі місця у рейтингу.

Позиція України в цьому рейтингу кваліфікується як низька та свідчать про серйозні проблеми в країні: недосконалу нормативну-правову базу, фрагментарність екологічної політики, недостатній рівень державної підтримки «зелених» ініціатив, а також відсутність стратегічного бачення у сфері кліматичної політики тощо. Вони гальмують екологічну трансформацію економіки. Водночас, це створює потенціал для цілеспрямованих реформ, спрямованих на підвищення позицій в «зеленому» рейтингу України, особливо в контексті євроінтеграційного курсу та умов післявоєнного відновлення. На думку експертів із поводження з відходами в Українському інституті майбутнього [6]: «16 країн, чії позиції в рейтингу останні, в «зеленому» майбутньому, через відсутність прогресу і прихильності розвитку сучасної, чистої та інноваційної економіки, залишаться позаду».

На етапі розвитку сучасних уявлень про технології в «зеленій» економіці вчені виділяють ключові завдання, які потребують першочергового вирішення з метою створення сприятливого довкілля, удосконалення умов проживання населення, досягнення екологічної безпеки в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові завдання створення сприятливого довкілля

№ п/п	Суть ключових завдань
1.	Еко відновлення несприятливих явищ господарської роботи.
2.	Екологічна реставрація ушкоджених природних екосистем.
3.	Охорона довкілля.
4.	Екологічна безпека суспільства, що сприятиме підвищенню її стійкості до розвитку на основі екологічних, фінансових та економічних елементів.
5.	Впровадження провідних положень стратегічної екологічної оцінки виробництв, моніторингових та програм, нормативних актів, проведення експертизи впливу надовкілля проєктних рішень, що радикально перетворюють місцевість територій.
6.	Успішна реалізація міжнародних угод з охорони навколишнього середовища.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2].

Науковці визначають рівень України у сфері збереження довкілля та зміни клімату як початковий. Протягом останніх років країна зробила багато важливого для розбудови своєї нормативно-правової бази у цій сфері. Проте, цього недостатньо. З розширенням і поглибленням аспис (правової системи) Європейського Союзу досліджуваної сфери прогалини на законодавчому рівні зросли та потребують реформування [5].

Вкінці 2019 року в Україні була розроблена Стратегія запобігання та адаптації до зміни клімату сільського, лісового, мисливського і рибного господарств України на період до 2030 року [8]. Незважаючи на це, питання адаптації до зміни клімату в країні залишаються неврегульованими. Україна відстає у впровадженні

цілого блоку питань, пов'язаних із впливом сільськогосподарського сектору на довкілля та харчові продукти, а саме: регулювання забруднення підземних та поверхневих вод нітратами із сільськогосподарських джерел, встановлення контролю за ГМО, приведення у відповідність заходів щодо застосування добрив та пестицидів [2, с. 257].

Сільське господарство – це одна з ключових галузей української економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку ВВП і експорту, а також створює робочі місця, особливо в сільській місцевості. Водночас агросектор є вразливим до наслідків війни, зміни клімату, спустошення природних ресурсів та деградації ґрунтів. Починаючи з 22 лютого 2022 року й дотепер країна втратила близько 1300 сільськогосподарських підприємств, а аграрний сектор вважається одним з найбільш постраждалих від війни [9]. Його розмір збитків в 2024 р. склав понад 80 млрд дол. США.

В аналітичній доповіді С. Іванюти вказано про збільшення розміру сумарних викидів парникових газів в аграрному секторі України протягом 2019-2020 рр. на 7,7 % [10]. На думку автора, це пояснюється зростанням площ, зайнятих під рілля та збільшенням обсягів внесених мінеральних і органічних добрив.

Досвід зарубіжних країн свідчить про витіснення у сільському господарстві традиційних типів організації і управління виробничим процесом та ефективне впровадження «зелених» технологій [9]. На нашу думку, реалізація таких технологій в сільському господарстві України, незважаючи на продовження військових дій, має великі перспективи. Основними напрямками «зелених» технологій в країні мають стати: органічне землеробство, крапельне зрошення та автоматизовані системи управління. Їх загальну характеристику та результати від впровадження розглянемо в табл. 2.

Таблиця 2

**Основні напрямки «зелених» технологій та результати
їх впровадження в сільському господарстві України**

Назва «зелених» технологій	Їх характеристика	Результати впровадження
Органічне землеробство	Зменшення використання хімічних добрив і пестицидів	Збереження родючості ґрунтів та підвищення якості сільськогосподарської продукції
Крапельне зрошення	Раціональне використання водних ресурсів, що особливо важливо в умовах кліматичних змін	
Автоматизовані системи управління	Використання датчиків і дронів з метою моніторингу стану посівів	Ефективне управління ресурсами Екологічний захист довкілля

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Для регіонів України, де основними товаровиробниками органічної сільськогосподарської продукції в сфері агробізнесу є малі суб'єкти підприємницької діяльності та особисті

селянські господарства, важливим етапом переходу до «зеленої» технологій є впровадження технологій органічного землеробства [4].

Органічне землеробство – це виробнича філософія, про головне на сьогодні – збереження здоров'я українців, а, отже, і майбутнього генофонду нашої держави [12, с. 13]. Україна матиме здорове покоління лише за умови якісного, екологічно безпечного та здорового харчування. Ефективні технології органічного землеробства відповідають вирощенню сировини саме для такого харчування.

Найпотужнішим органічним сільськогосподарським підприємством в Україні вважається приватне підприємство «Агроекологія» Миргородського району Полтавської області, яке десятиліттями при вирощуванні сільськогосподарських культур не застосовує агрохімікати [12, с. 13]. В сертифікованому господарстві на оздоровленій землі виробляють екологічно продукти харчування, безпечне м'ясо та тонни корисних молочних продуктів.

На початку 2020 р. ПП «Агроекологія» вп'яте взяло участь у Міжнародній виставці органічних продуктів BioFach у німецькому місті Нюрнберг [13]. Підприємство розвиває міжнародну співпрацю. Так, одна з німецьких компаній протягом декількох років використовує льон, який вирощений в господарстві, при виробництві продуктів для дитячого харчування. Австрійські партнери закупають екологічно чистий ріпак, з метою подальшої її переробки на олію для дитячого харчування. На сьогоднішній день європейські стандарти висувають дуже жорсткі вимоги як до сировини для дитячого харчування, так і до кінцевого продукту цієї групи. Тому наведені дані підтверджують високу якість продукції лідера органічного виробництва в Україні.

Однією з найбільш поширеніших токсичних речовин є пестициди, які використовуються при внесенні в ґрунт, боротьбі з бур'янами, комахами й гризунами, для захисту врожаю від цтоварного вигляду фруктів, овочів, зернових культур тощо. Загальна кількість пестицидів складає більше 5000 видів і 700 хімічних інгредієнтів. Більшість із них – шкідливі для здоров'я людини, через їх канцерогенні властивості. Потрапляючи до організму людини, вони викликають різноманітні захворювання шлунковокишкового тракту, печінки та нирок, сприяють ураженню нервової системи, шкіри, легенів тощо.

В економічно розвинутих країнах заохочують підприємства, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції. Для прикладу, у США марка «продукція біологічного землеробства» присвоюється лише після проходженням продукцією контролю щодо рівня її екологічної чистоти [12, с. 15]. Контроль здійснюється спеціальною організацією, яка лише після перевірки якості продукції, може видати фермеру сертифікат. В цій країні загальні витрати виробництва екологічно безпечної продукції компенсуються значно вищими цінами на неї (на 110–115 %).

З початком 2000-х років Ринок органічної продукції в Україні розвивався швидкими темпами. З кожним роком зростали продажі української органічної продукції на внутрішньому ринку. Зокрема, у 2021 року продано 9780 тонн

органічної продукції, що еквівалентному відношенні складало 900 млн грн. У 2022 році, після повномасштабного вторгнення росії, продажі очікувано зменшилися до 6280 тонн, тобто на 3500 тонн або 35,8 % [9]. Загальна сума реалізації органічної продукції становила 627 млн грн та відповідно зменшилась на 273 млн грн або 30 %.

Війна в країні вплинула на зменшення площі з сільськогосподарських земель. На кінець 2022 року під контролем органів органічної сертифікації перебувало 263, 6 тис. га, що на 38 % менше, ніж у 2021 році [9]. При цьому частка земель, зайнятих під органічним виробництвом, становила лише 0,6 %. Наприкінці 2020 року, у зв'язку зі змінами до закону «Про державну підтримку сільськогосподарства України» [14], виробники органічної сільськогосподарської продукції отримали можливість державної підтримки. На сьогоднішній день, ринок органічної сировини і продукції регулюється Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [15] та іншими підзаконними актами до нього.

В Національній економічній стратегії України [16] визначені перспективні цілі розвитку органічного виробництва на період до 2030 року. Зокрема: збільшення площі земель з органічним статусом до 3 % від загальної площі сільськогосподарських угідь в Україні, експорт органічної продукції до 1 млрд доларів США та інші.

30 липня 2025 року в Українському Кліматичному офісі в Києві команда проекту PROGRESS презентувала концепцію ініціативи Green Farming – систему підтримки інноваційних практик у секторі плодоягідництва через демонстраційні проєкти, навчання та фінансування [17]. Програма включає: підтримку вітчизняних підприємств малого бізнесу щодо впровадження еко технологій, доступ до мікрогрантів, пільгових кредитів, підтримка ветеранських господарств тощо.

Серед потенційних рішень, що демонструють високий потенціал для пілотного впровадження: агровольтаїка, точне та крапельне зрошення, плівки проти граду і дощу, гідропоніка, геодезичні купольні теплиці, зелений аміак, циклічне використання води у переробці, нові моделі маркетингу та брендування тощо [17]. Підготовка відкритого конкурсу для аграріїв наступний крок успішної реалізації проєкту. Після оголошення конкурсу, його учасники зможуть заповнити заявки на впровадження однієї чи кількох інноваційних практик із представленого каталогу 35 інноваційних видів продукції. Проєкти, відібрані робочою групою ініціативи матимуть змогу отримати фінансування у формі «зеленого кредиту» – спеціальної програми, що дозволить агровиробникам покрити витрати на впровадження сучасних кліматостійких рішень. Окрім цього, демонстраційні проєкти слугуватимуть основою навчальних програм, моделей фінансування та рішень для сільському господарства.

Добровільна сертифікація, яка допоможе підвищити довіру до продукції та покращити її ринкове позиціонування – основний стандарт «зеленої ферми».

Міністерство економіки України спільно з аналітичним центром DiXi Group та Офісом зеленого переходу розпочали роботу над створенням Зеленої платформи [18]. Метапрограми: допомога в пошуку актуальних можливостей з метою впровадження інноваційних енергоефективних рішень, ресурсозбереження та сталої модернізації. Зелена Платформа буде доступна на сайті «Зроблено в Україні» [19]. Проєкт являє собою цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу, комунальних та державних підприємств, територіальних громад тощо. Зокрема: перелік кредитних, грантових та інвестиційних програм, інструменти персоналізованого пошуку за потребами вітчизняних підприємств чи громад, інформацію про зелену трансформацію, приклади реалізованих проєктів і корисні ресурси для старту [18].

В каталог Зеленої платформи будуть прийматися всі програми, що відповідають основним принципам зеленого фінансування. Це сприятиме розширенню доступу до фінансових інструментів не лише для бізнесу, а й муніципалітетів, які в пошуках інноваційних технологій сталого розвитку.

Визначимо основні напрямки вирішення основних завдань у впровадженні інноваційних технологій «зеленої» економіки у сільське господарство є наступні (рис. 3).

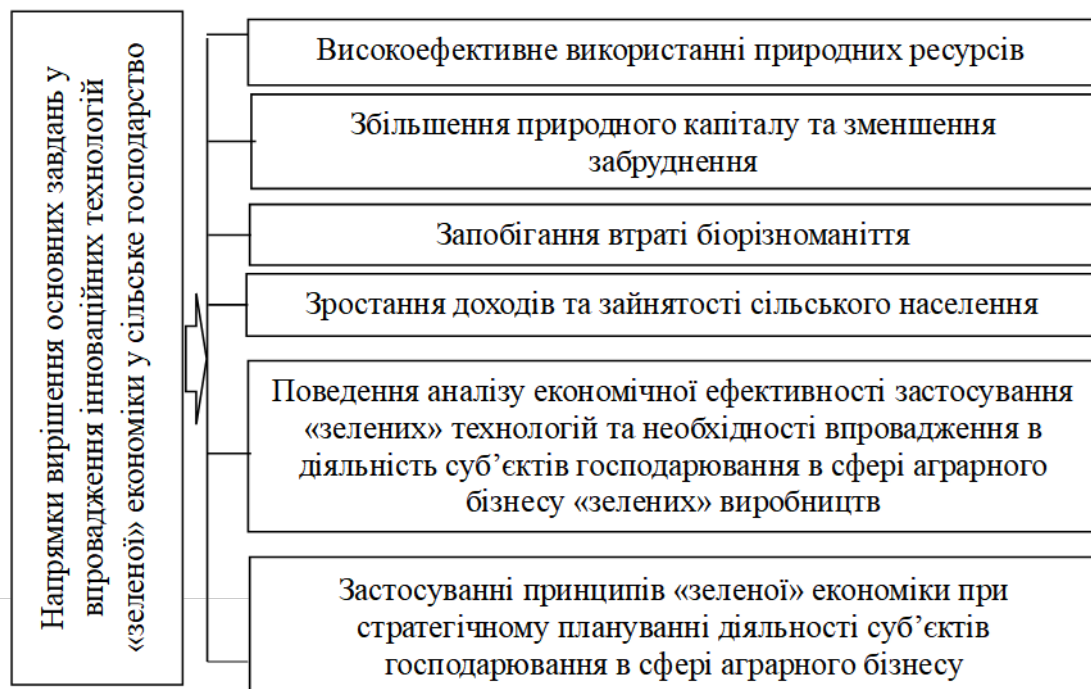


Рис. 3. Перспективні напрямки вирішення основних завдань щодо впровадження інноваційних технологій «зеленої» економіки у сільське господарство в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Екологічна трансформація економіки України потребує не лише рішень з боку держави, а й широкої участі фінансового сектору та партнерської підтримки

міжнародних донорів [18]. Реальною можливістю розвивати агро бізнес залишаються грантові кошти міжнародних, національних та регіональних програм.

Загалом, в країні потрібно вирішити проблеми, пов'язані зі спроможністю ухвалення відповідного *acquis* (правової системи) ЄС [3]. При цьому необхідно враховувати положення Європейського зеленого курсу в усіх сферах політики та ефективно виконувати і забезпечувати дотримання законодавства.

Отже, стратегічно важливим напрямком, який сприятиме повоєнному в відновленню країни після війни та закладе основу для її сталого розвитку являється відбудова України на «зелених технологіях». Використання відновлюваних джерел енергії, екологічних будівельних матеріалів, інноваційних технологій у сільському господарстві сприятиме стійкості економіки країни, підвищить рівень її конкурентоспроможності та орієнтуватиметься на майбутнє. Зелені технології в сільському господарстві – це не лише про екологічні стандарти, але й про нові можливості для зайнятості: органічне землеробство, точне фермерство, агроекологія, переробка відходів, впровадження енергоефективних та безвідходних технологій. Їх успішне запровадження та використання в країні сприятиме сталому розвитку сільському господарстві. Розумний підхід до реалізації зазначених завдань дозволить Україні, навіть в умовах війни, стати прикладом для інших країн у боротьбі з екологічними викликами та створенні «зеленої» економіки.

Список використаних джерел

1. Беляєва С. С. «Зелена» економіка в контексті впровадження енергоощадних та ресурсозбережних технологій. *Економічні інновації*. 2012. Вип. 48. С. 28–38.
2. Хахула Б. В. «Зелена економіка» – основа інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11. № 20. С. 257–264. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/683/pr20> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Білокінна І. Зелена економіка як вимога часу та основа успішного післявоєнного відновлення країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 79–88. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-12.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
4. Кулманаков Д. О. Зелена економіка в Україні: основні виклики та перспективи розвитку в умовах війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2 (80). С. 14–18. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/issue/view/29/29> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Горбач Л. М., Рубан О. О., Гуменюк Я. М. Зелена економіка та стале виробництво. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3338/3265> (дата звернення: 29.10.2025).
6. Україна посіла 63 місце в «Індексі зеленого майбутнього». *ЕкоПолітика*. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-posila-63-tie-misce-v-indeksi-zelenogo-majbutnogo> (дата звернення: 28.10.2025).

7. Дима М. М. Міжнародний досвід застосування стимулюючих механізмів розвитку «Зеленої» економіки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 6. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/10.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
8. Стратегія адаптації до зміни клімату сільського, лісового та рибного господарств України до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України. URL: https://www.uahhg.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/_29.05.19.pdf (дата звернення: 13.10.2025).
9. Виклики, можливості та нові зелені робочі місця в агропромисловому секторі та лісовому господарстві. *Living Planet*. URL: <https://livingplanet.org.ua/novyny/vikliki-mozhливosti-ta-novi-zeleni-robochi-mistsya-v-agropromislovomu-sektori-ta-lisovomu-gospodarstvi> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації : аналіт. доповідь / С. П. Іванюта, О. О. Коломієць, О. А. Малиновська, Л. М. Якушенко ; за ред. С. П. Іванюти. Київ : НІСД, 2020. 110 с.
11. Зелені технології: запровадження у повоєнному відновленні України. *Topical*. URL: <https://www.topical.in.ua/zaprovadzhennya-zelenyh-tehnologij-upovoyennomu-vidnovlenni-ukrayiny> (дата звернення: 23.10.2025).
12. Органічне землеробство: з досвіду ПП «Агроекологія» Шишацького району Полтавської області. Практичні рекомендації / С. С. Антонець, А. С. Антонець, В. М. Писаренко та ін. Полтава : РВВ ПДАА, 2010. 200 с. URL: https://lib.mnau.edu.ua/images_3/Organ_zem/Org_zem_Polt.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
13. ПП «Агроекологія». URL: <http://www.agroecology.in.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
14. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV (редакція від 08.10.2025 р. № 4619-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 15.10.2025).
15. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 р. № 2496-VIII (редакція від 10.10.2024 р. № 4017-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p> (дата звернення: 26.10.2025).
17. Green Farming: презентовано концепцію демонстраційних проєктів PROGRESS. *IKI Ukraine*. URL: <https://iki-ukraine.org/ua/green-farming-%D0%> (дата звернення: 11.10.2025).
18. В Україні запрацює зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0b940846-53a5-46fa-bebc-f6db7febbd16?lang=uk-UA&title=VUkrainiZapratsiuZelenaPlatformaTsifroviiKatalogDostupnikhProgramZenogoFinansuvanniaDliaBiznesuTaGromad> (дата звернення: 21.10.2025).
19. Зроблено в Україні. URL: <https://madeinukraine.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).

3.3.

Стратегічне управління прибутковістю та економічною безпекою аграрних підприємств в умовах сталого розвитку

Олійник А. С.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах глибоких трансформаційних процесів, що охоплюють структурну перебудову економіки, посилення глобальної конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища та зростаючу роль екологічних і соціальних чинників у господарській діяльності підприємств. Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою національної економіки: він формує значну частку валового внутрішнього продукту, забезпечує продовольчу безпеку держави та визначає рівень зайнятості й соціального розвитку сільських територій. Разом із тим аграрні підприємства функціонують в умовах підвищеного ризику, зумовленого сезонністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних факторів, коливаннями цін на світових ринках, нестабільністю регуляторного середовища та обмеженістю фінансового забезпечення.

За таких умов прибутковість аграрних підприємств виступає стратегічним пріоритетом, оскільки саме прибуток є основним джерелом самофінансування, інвестиційного забезпечення розвитку, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Економічна ефективність виробничих процесів безпосередньо визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати модернізацію виробництва та формувати стабільні конкурентні переваги. Тому питання забезпечення стабільного та зростаючого рівня прибутковості набуває стратегічного виміру й потребує системного підходу до управління.

Водночас сучасна парадигма господарювання все більшою мірою орієнтується на принципи сталого розвитку, що передбачають гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Для аграрних підприємств це означає необхідність не лише максимізації фінансових результатів, а й раціонального використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, впровадження екологічно безпечних технологій, дотримання стандартів якості продукції та забезпечення гідних умов праці в сільській місцевості. Концепція сталого розвитку формує нові вимоги до стратегічного управління аграрними підприємствами, у межах яких прибутковість розглядається не як самоціль, а як результат ефективної реалізації потенціалу підприємства у збалансованому соціально-економічному й екологічному вимірі.

Проблема стратегічного управління прибутковістю аграрних підприємств виходить за межі традиційного фінансового аналізу та потребує комплексного підходу, що враховує довгострокові цілі розвитку, інтеграцію принципів сталості

у стратегічне планування та формування адаптивних механізмів забезпечення фінансово-економічної стійкості. Стратегічне управління в цьому контексті виступає інструментом узгодження короткострокових фінансових інтересів із довгостроковими цілями економічного зростання та екологічної рівноваги. Необхідність розроблення ефективних стратегічних рішень у сфері управління прибутковістю зумовлюється також зміною структури аграрного виробництва, інтеграційними процесами, цифровізацією управлінських систем, упровадженням інноваційних технологій та переходом до кліматично орієнтованих моделей господарювання.

В умовах воєнних і поствоєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів та трансформації ринків збуту питання стратегічної стійкості, фінансово-економічної стійкості та економічної безпеки аграрних підприємств набувають особливої гостроти. Водночас саме ця криза виявила необхідність системного перегляду підходів до стратегічного управління в аграрному секторі, вдосконалення механізмів забезпечення прибутковості та формування нових моделей сталого розвитку, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність вітчизняних аграрних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Для оцінки структурних змін у аграрному секторі розглянемо динаміку кількості аграрних підприємств у регіональному розрізі, що представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Кількість аграрних підприємств в Україні, 2016–2025 рр., од.

Область	Роки							2025 р. до 2016 р., %
	2016	2018	2020	2022	2023	2024	2025	
Вінницька	2480	2430	2410	2350	2370	2420	2450	97,2
Дніпропетровська	2150	2100	2080	1980	2000	2050	2090	101,5
Київська	1950	1920	1940	1880	1900	1950	1980	98,6
Полтавська	2120	2060	2040	1990	2010	2060	2090	99,6
Одеська	2300	2260	2250	2180	2210	2260	2290	88,9
Харківська	1980	1940	1920	1650	1680	1730	1760	108,1
Львівська	1720	1690	1710	1720	1760	1820	1860	98,9
Хмельницька	1890	1850	1840	1780	1800	1840	1870	100,0
Черкаська	1760	1730	1720	1670	1690	1730	1760	101,2
Інші області (разом)	29350	28900	29090	28000	28500	29100	29700	104,5
Україна (разом)	47700	46880	47000	45200	46920	48960	49850	98,8

Джерело: сформовано на основі [6].

Загальна динаміка кількості аграрних підприємств у 2016–2025 рр. відображає складну траєкторію трансформаційних процесів в аграрному секторі України. У 2016–2019 рр. спостерігалось поступове скорочення кількості суб'єктів господарювання, що пояснюється процесами укрупнення агробізнесу, оптимізацією структури господарств, підвищенням конкуренції та зростанням вимог до економічної ефективності виробничих процесів. Кризовий 2022 рік став переломним через повномасштабний воєнний конфлікт: найбільш суттєве скорочення зафіксовано

у Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій і логістичних обмежень на виробничі процеси. Натомість 2020–2021 рр. відзначалися відносною стабілізацією завдяки активізації малого й середнього агробізнесу в контексті земельної реформи та заходів інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва.

Відновлення 2023–2025 рр. демонструє поступове зростання кількості аграрних підприємств практично в усіх регіонах, при цьому найбільш стабільну динаміку показують центральні та західні області (Вінницька, Полтавська, Львівська). Це свідчить про релокацію бізнесу, зростання інвестиційної активності та поступову відбудову потенціалу аграрного сектору. В цілому, попри кризові явища, аграрний сектор демонструє відносну стійкість і здатність до стратегічної адаптації, що підтверджує його системоутворюючу роль в економіці України та актуалізує питання механізмів забезпечення сталого розвитку галузі.

У системі сучасного аграрного менеджменту управління прибутковістю постає не просто як інструмент фінансового контролю, а як багаторівневий процес стратегічного управління, що охоплює формування економічної політики підприємства, визначення його ринкової позиції та адаптацію до мінливого середовища. Воно інтегрує фінансові, технологічні, організаційні та соціальні рішення, від яких залежить довгострокова фінансово-економічна стійкість агробізнесу, його інвестиційна привабливість і здатність протистояти економічним, кліматичним чи інституційним ризикам. У сучасних умовах така управлінська діяльність перетворюється на механізм гармонізації економічних і продовольчих інтересів держави, оскільки рівень прибутковості безпосередньо визначає обсяги виробництва, рівень продовольчої самодостатності, соціальну зайнятість у сільській місцевості та конкурентоспроможність України на світових аграрних ринках [7, с. 3]. Для наочної ілюстрації зазначених тенденцій розглянемо динаміку частки прибуткових аграрних підприємств та рівня рентабельності їх операційної діяльності у 2016–2025 рр. (рис. 1).

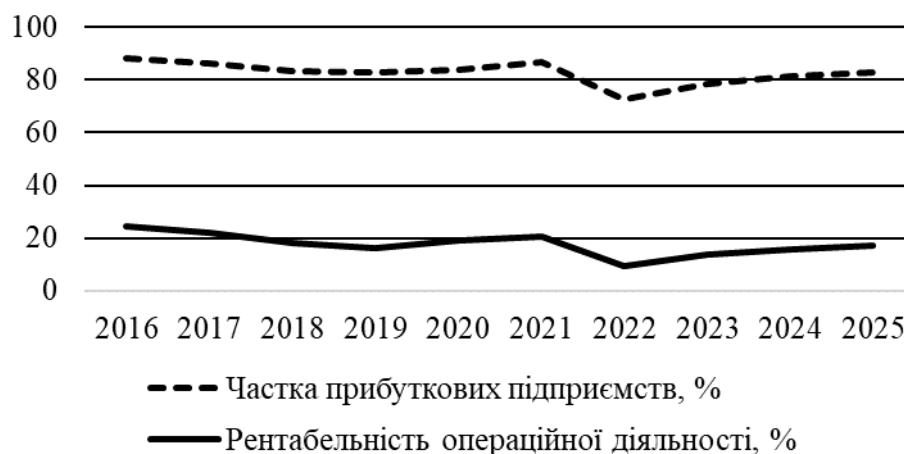


Рис. 1. Динаміка частки прибуткових аграрних підприємств, 2016–2025 рр.

Джерело: сформовано на основі [6].

Аналіз динаміки частки прибуткових аграрних підприємств та рівня рентабельності операційної діяльності у 2016–2025 рр. засвідчує загальну відносну стабільність

показника із помітними коливаннями в окремі кризові періоди. Найбільш суттєве зниження прибутковості спостерігається у 2022 році, що безпосередньо пов'язане з впливом зовнішніх факторів дестабілізації: зростанням виробничих витрат, логістичними ускладненнями у виробничих процесах та загальним підвищенням рівня ризиків у галузі. Натомість у 2023–2025 рр. простежується поступове відновлення частки прибуткових аграрних підприємств, що свідчить про адаптаційний потенціал сектору та ефективність окремих управлінських рішень у сфері стратегічного управління та інвестиційного забезпечення. Рентабельність операційної діяльності демонструє більш виражену волатильність порівняно з часткою прибуткових підприємств. Після відносно стабільного докризового періоду спостерігається різке зниження у кризові роки, що підтверджує чутливість фінансово-економічних результатів аграрних підприємств до зовнішніх та внутрішніх чинників.

Наведені дані засвідчують необхідність посилення стратегічного управління прибутковістю та економічною безпекою аграрних підприємств. Підвищення стійкості фінансових результатів можливе за умови впровадження ефективних механізмів забезпечення управління витратами, диверсифікації діяльності, ризик-менеджменту та адаптивної реакції на зміни економічного середовища, що є ключовими передумовами сталого розвитку галузі.

Формування прибутку аграрних підприємств є складним багатофакторним процесом, що визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників господарювання. Прибуток виступає узагальнюючим фінансовим результатом діяльності підприємства та відображає економічну ефективність використання ресурсного потенціалу, якість організації виробничих процесів, рівень витрат і конкурентоспроможність продукції. В умовах нестабільного економічного середовища та високої залежності від природних чинників аграрна сфера потребує особливої уваги до системи управління формуванням прибутку та розроблення дієвих механізмів забезпечення фінансово-економічної стійкості.

Одним із ключових факторів є цінова кон'юнктура аграрних ринків. Оскільки значна частина сільськогосподарської продукції орієнтована на експорт, рівень прибутковості аграрних підприємств безпосередньо залежить від світових цін на зернові, олійні культури та продукцію тваринництва. Коливання валютного курсу також впливають на кінцевий фінансовий результат: девальвація національної валюти може підвищувати експортну виручку, водночас збільшуючи витрати на імпортні ресурси. Важливим внутрішнім чинником формування прибутку є собівартість виробництва, яка визначається економічною ефективністю використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Зниження собівартості за рахунок впровадження сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів, модернізації виробництва та підвищення продуктивності праці безпосередньо впливає на зростання прибутку [14, с. 2].

Суттєвим фактором є природно-кліматичні умови, що визначають урожайність і якість сільськогосподарської продукції. Аграрне виробництво характеризується високою залежністю від погодних умов, що підвищує рівень ризику та невизначеності. На формування прибутку істотно впливають організаційно-управлінські фактори,

зокрема якість стратегічного планування, система фінансового контролінгу, рівень диверсифікації виробничих процесів та ефективність управління ризиками. Підприємства, що застосовують сучасні методи стратегічного управління, бюджетування та аналізу витрат, мають вищу здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах кризових явищ.

Вагому роль відіграє інноваційно-технологічний фактор. Запровадження точного землеробства, цифрових систем моніторингу виробничих процесів, автоматизації операцій, сучасної техніки та енергоощадних технологій сприяє підвищенню продуктивності й оптимізації витрат. Модернізація виробництва та інновації дозволяють підприємствам формувати додану вартість, зміцнювати конкурентні позиції та розширювати інвестиційне забезпечення власного розвитку. Окремо слід виділити інституційно-державні чинники, що включають податкову політику, державну підтримку, дотації, кредитні програми та регуляторне середовище. Стабільність законодавства та доступність фінансових ресурсів створюють передумови для підвищення інвестиційної активності й довгострокового розвитку аграрних підприємств. Для забезпечення ефективного управління прибутком аграрного підприємства доцільно дотримуватися ключових принципів, представлених на рис. 2.

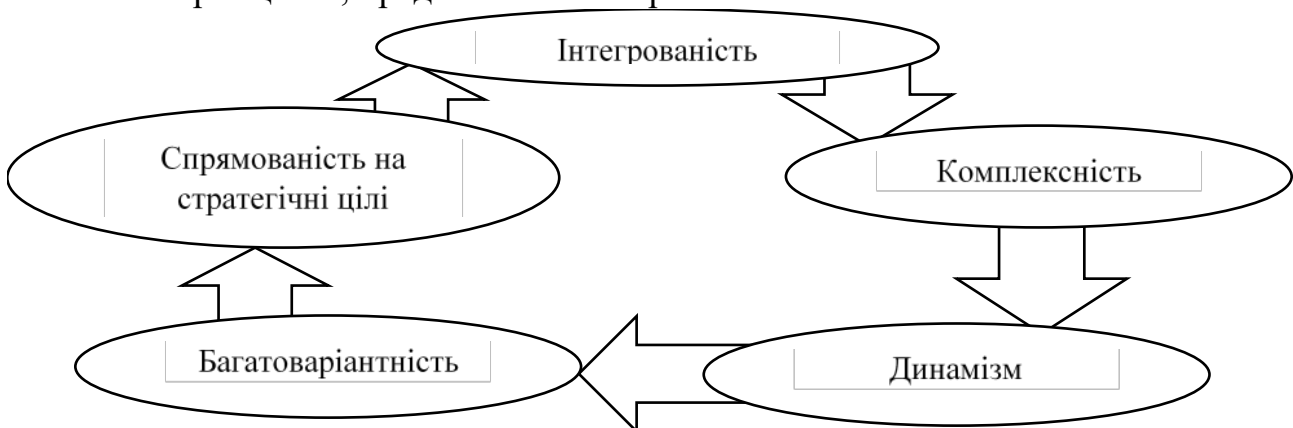


Рис. 2. Коло вимог ефективного управління
прибутком аграрного підприємства,

Джерело: сформовано на основі [2, 13].

Принцип інтегрованості (рис. 2) передбачає взаємозв'язок управління прибутком із усіма напрямками діяльності підприємства. Прибуток аграрних підприємств є результатом узгодженої роботи виробничих процесів, маркетингової, інвестиційної, кадрової та логістичної систем. Будь-яке управлінське рішення, незалежно від функціональної спрямованості, прямо або опосередковано впливає на доходи, витрати та кінцевий фінансовий результат. Наприклад, рішення щодо модернізації виробництва впливають на собівартість продукції та продуктивність праці; зміни в системі мотивації персоналу – на ефективність трудових ресурсів. Для аграрних підприємств інтегрованість набуває особливого значення через складність виробничого циклу, залежність від сезонності та високу капіталомісткість. Відсутність системного підходу може призвести до розбалансування ресурсів та зниження рентабельності.

Принцип комплексності означає, що управління прибутком має охоплювати весь процес його формування, розподілу та використання. Ефективність діяльності аграрних підприємств визначається не лише величиною отриманого прибутку, але й раціональністю його подальшого розподілу – на інвестиційне забезпечення, резервні фонди, соціальні програми тощо. Комплексний підхід передбачає одночасне управління доходами, витратами, ціноутворенням, структурою виробничих процесів, податковим навантаженням і фінансовими потоками. У контексті аграрного сектору комплексність означає необхідність поєднання виробничих рішень із фінансовими інструментами кредитування, страхування ризиків та хеджування цінових коливань.

Динамізм передбачає адаптивність системи управління прибутком до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Аграрна діяльність функціонує в умовах постійної невизначеності – коливань ринкових цін, змін валютного курсу, державної політики, кліматичних умов. Тому ефективна система управління прибутком повинна бути гнучкою, оперативною та здатною швидко реагувати на зміни. Це передбачає використання сценарного планування, бюджетування, фінансового моніторингу та прогнозування як ключових інструментів стратегічного управління.

Принцип багатоваріантності передбачає розгляд альтернативних управлінських рішень у процесі формування та використання прибутку. Жодне стратегічне рішення не повинно прийматися без аналізу декількох можливих варіантів, їх економічного обґрунтування та оцінки ризиків. Для аграрних підприємств це може стосуватися вибору спеціалізації, варіантів збуту або способів інвестиційного забезпечення програм модернізації виробництва. Принцип стратегічної спрямованості означає, що управління прибутком має відповідати довгостроковим цілям розвитку підприємства, забезпечуючи фінансово-економічну стійкість та поступальне зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Системне розуміння складових управління прибутковістю аграрного підприємства, їх змісту, інструментів реалізації та очікуваних результатів узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні складові управління
прибутковістю аграрного підприємства**

Складова	Зміст	Інструменти	Результат
Планування	Визначення обсягів виробництва, витрат і доходів	Бізнес-план, бюджетування, прогнозування	Збалансованість витрат і доходів
Управління витратами	Контроль собівартості продукції	Калькулювання, нормування, ресурсозбереження	Зниження витрат
Цінова політика	Формування ціни на продукцію	Аналіз ринку, конкурентний аналіз	Максимізація доходу
Управління виробництвом	Оптимізація технологій та ресурсів	Інновації, механізація, цифровізація	Підвищення продуктивності
Фінансовий контроль	Оцінка фінансових результатів	Аналіз прибутку, рентабельності, ліквідності	Фінансова стійкість

Джерело: сформовано на основі [7, 13].

Як свідчать дані табл. 2, кожна складова управління прибутковістю охоплює специфічні інструменти реалізації та формує конкретний результат. Стратегічне управління відіграє визначальну роль у забезпеченні прибутковості аграрних підприємств, оскільки формує довгострокові орієнтири їх розвитку та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно являє собою системний підхід до визначення місії, стратегічних цілей і пріоритетів діяльності підприємства, а також до вибору ефективних механізмів забезпечення їх реалізації з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. На відміну від оперативного управління, що зосереджується на поточних результатах, стратегічне управління спрямоване на формування стійких конкурентних переваг, оптимізацію ресурсного потенціалу та забезпечення стабільного зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності стратегічне управління набуває в аграрному секторі, де результати господарювання значною мірою залежать від природно-кліматичних умов, сезонності виробничих процесів, кон'юнктури ринку та державної аграрної політики.

Стратегічне управління аграрним підприємством є фундаментальною передумовою забезпечення його економічної безпеки, оскільки формує довгострокові механізми захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює основу для стабільного функціонування в умовах невизначеності. Економічна безпека аграрного підприємства розглядається як стан його захищеності від загроз, здатність зберігати фінансово-економічну стійкість, підтримувати платоспроможність, конкурентоспроможність і забезпечувати відтворення виробничого потенціалу. У цьому контексті стратегічне управління виступає інструментом ідентифікації ризиків, прогнозування можливих кризових явищ та формування превентивних заходів щодо їх нейтралізації. Зв'язок між стратегічним управлінням і економічною безпекою проявляється у кількох ключових аспектах: по-перше, стратегічне планування забезпечує визначення довгострокових цілей розвитку з урахуванням потенційних загроз; по-друге, управління ризиками мінімізує втрати від коливань ринкової кон'юнктури; по-третє, диверсифікація виробничих процесів знижує залежність від окремих ринків; по-четверте, формування фінансових резервів підвищує фінансово-економічну стійкість; по-п'яте, модернізація виробництва та інноваційний розвиток зміцнюють конкурентоспроможність і забезпечують довгострокову прибутковість.

Концептуальна схема вибору стратегії управління аграрним підприємством із урахуванням зазначених взаємозв'язків представлена на рис. 3. Схема відображає логіку узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з вимогами зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом. Економічна безпека аграрного підприємства може бути концептуально представлена у формі захисного механізму, що забезпечує стійкість його функціонування в умовах підвищеної ризикованості аграрного виробництва. Ключовими елементами цього «захисного контуру» є матеріально-технічна база, земельно-ресурсний потенціал, фінансове забезпечення та кадровий склад підприємства. Сучасна сільськогосподарська техніка, ефективні технології обробітку ґрунту, належна інфраструктура зберігання та переробки продукції формують основу виробничої

стабільності в контексті забезпечення економічної ефективності виробничих процесів. Водночас кваліфікований персонал, здатний впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.



Рис. 3. Концептуальна схема вибору
стратегії управління аграрним підприємством

Джерело: сформовано на основі [2].

Забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства неможливе без ефективного управління фінансовими потоками та ризиками. В умовах нестабільності аграрних ринків особливого значення набуває впровадження системи фінансового моніторингу та контролю, що дозволяє підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансово-економічну стійкість суб'єкта господарювання. Рациональне планування доходів і витрат, оптимізація структури капіталу, формування резервів та диверсифікація джерел фінансування сприяють зниженню фінансових загроз та зміцненню інвестиційного забезпечення розвитку.

Важливою складовою є ризик-менеджмент, який передбачає ідентифікацію виробничих, фінансових, ринкових, природно-кліматичних та інституційних ризиків, їх оцінювання та розробку заходів щодо мінімізації можливих втрат. Для аграрних підприємств особливо актуальними є агрострахування, формування страхових і резервних фондів, диверсифікація виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та використання інструментів державної підтримки. Систематичний аналіз ризиків, прогнозування можливих кризових явищ, розроблення превентивних стратегій та моніторинг за їх виконанням формують цілісну систему захисту економічних інтересів підприємства. Послідовність етапів реалізації процесу управління економічною безпекою аграрного підприємства відображена на рис. 4.



Рис. 4. Модель реалізації процесу управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: сформовано на основі [3, 10].

Модель, представлена на рис. 4, відображає послідовність аналізу, планування, реалізації та контролю заходів захисту економічних інтересів суб'єкта аграрного господарювання. Ефективне управління економічною безпекою аграрного підприємства є визначальною передумовою його стійкого функціонування та довгострокового розвитку. В умовах високої залежності аграрного виробництва від природно-кліматичних чинників, ринкової кон'юнктури та цінової нестабільності система економічної безпеки виступає ключовим механізмом забезпечення виробничого, фінансового й ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання. Розроблення та впровадження стратегії безпечного розвитку передбачає комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства з метою своєчасного виявлення потенційних загроз і ризиків. До таких загроз можуть належати виробничі збої, погіршення стану матеріально-технічної бази, нестача обігових коштів, коливання цін на аграрну продукцію, зміни податкової політики або несприятливі погодні умови.

Стратегія економічної безпеки аграрного підприємства охоплює систему превентивних і адаптивних заходів, зокрема диверсифікацію виробничих процесів, модернізацію виробництва та технічного оснащення, впровадження інноваційних агротехнологій, формування фінансових резервів, використання інструментів страхування та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація таких заходів сприяє зміцненню фінансово-економічної стійкості, підтриманню платоспроможності та забезпеченню стабільності грошових потоків. Крім того, ефективне управління економічною безпекою позитивно впливає на ділову репутацію аграрного підприємства, підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і фінансових установ, а також зміцнює його конкурентоспроможність на ринку. Стабільність та передбачуваність діяльності стають важливими чинниками інвестиційного забезпечення та стратегічної стійкості підприємства.

Реалізація механізму економічної безпеки здійснюється через застосування відповідних засобів і методів управління. Засоби управління охоплюють організаційні структури, інформаційні системи, фінансові інструменти, процедури моніторингу та контролю, технологічні рішення та інші ресурси. Системний підхід до реалізації цього механізму дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсним потенціалом, підтримувати фінансово-економічну стійкість та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток в умовах підвищеної ризикованості аграрного виробництва. Детальний склад способів і засобів впливу в межах механізму забезпечення економічної безпеки систематизовано у табл. 3.

Таблиця 3

Механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства

Способи впливу	Засоби впливу	Забезпечуюча частина
Методи Адміністративні: – планування; – прогнозування; – організація; – управлінський облік; – діагностика; – регулювання; – стимулювання; – контроль; – координація. Економічні: – традиційні; – альтернативні.	Інструменти – плани; – прогнози; – програми; – результати аналізу; – форми контролю; – аудит. Важелі – прибуток; – амортизація; – ціна товару; – заробітна плата; – пені, штрафи; – інвестиції.	Забезпечення – науково-методичне; – організаційно-економічне; – фінансове; – техніко-технологічне; – кадрове; – інформаційно-аналітичне; – нормативно-правове; – матеріально-технічне; – функціональне; – структурне; – інституційне.

Джерело: сформовано на основі [10].

Функції управління економічною безпекою аграрного підприємства реалізуються через адміністративні та економічні методи, наведені у табл. 3. До адміністративних методів належать стратегічне планування, прогнозування, організація виробничих процесів, управлінський облік, аналіз і діагностика стану підприємства, регулювання, стимулювання персоналу, моніторинг та координація діяльності структурних підрозділів.

Економічні методи включають використання фінансових інструментів страхування та хеджування цінових ризиків, формування резервних фондів, диверсифікацію виробничих процесів, оптимізацію витрат та управління прибутковістю. Ефективне поєднання засобів і методів управління економічною безпекою створює передумови для стабільного функціонування аграрного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Розроблення та впровадження стратегії удосконалення економічної безпеки аграрного підприємства є важливим інструментом підвищення його фінансової результативності та забезпечення довгострокової стабільності господарської діяльності. Першочерговим етапом формування стратегії є комплексний аналіз ринкового середовища, що передбачає дослідження кон'юнктури аграрного ринку, тенденцій попиту і пропозиції, рівня конкуренції та оцінку державної аграрної політики. Такий аналіз дозволяє визначити потенційні ризики та можливості для зміцнення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 4

**Цілі і завдання стратегії удосконалення
економічної безпеки аграрного підприємства**

Цілі	Завдання
Забезпечення якісною продукцією	1) встановити стандарти якості для постачальників сировини і матеріалів; 2) провести аналіз кожного етапу виробничого процесу; 3) здійснювати постійний моніторинг і контроль біологічного розвитку рослин; 4) максимально використовувати екологічну агрохімію.
Підвищення ефективності господарської діяльності	1) здійснити аналіз господарської діяльності з метою оптимізації та усунення зайвих витрат; 2) оновити і модернізувати засоби виробництва; 3) підвищити кваліфікацію персоналу; 4) забезпечити постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства і вчасне виявлення загроз; 5) здійснювати постійний аналіз ринкових можливостей.
Організація постійного інноваційного розвитку	1) здійснювати аналіз передових технологій в аграрній галузі; 2) створити інноваційну культуру в організації, механізм фінансової підтримки інноваційних проектів і залучення інноваційно налаштованого персоналу; 3) забезпечити співпрацю з науковими установами; 4) здійснювати пошук можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів.
Підвищення рівня соціально-економічної відповідальності	1) розробити конкретні програми та ініціативи спрямовані на покращення соціально-економічних показників; 2) впровадити у виробництво екологічно чистих технологій та ресурсів; 3) організувати навчальні курси та семінари для працівників підприємства; 4) налагодження партнерських відносин з місцевими бізнес-структурами та інституціями; 5) публікувати регулярні звіти для зацікавлених сторін.

Джерело: сформовано на основі [2, 10].

Важливим напрямом є оптимізація виробничих процесів, спрямована на підвищення продуктивності ресурсів, зниження собівартості продукції та раціональне використання земельного фонду. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження сучасних агротехнологій, цифрових систем моніторингу виробничих процесів, елементів точного землеробства та інноваційних підходів до організації виробництва. Технологічна модернізація виробництва сприяє зменшенню виробничих ризиків і підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства. Управління фінансовими ризиками передбачає забезпечення платоспроможності, підтримання оптимальної структури капіталу, диверсифікацію джерел інвестиційного забезпечення, формування резервних фондів і використання інструментів страхування та хеджування.

Цілі і завдання стратегії удосконалення економічної безпеки аграрного підприємства систематизовано у табл. 4. Реалізація заходів дозволяє сформувати комплексний захист підприємства від загроз і одночасно активізувати його розвитковий потенціал. Контроль у фінансово-господарській діяльності аграрного підприємства є важливою складовою системи управління, оскільки забезпечує своєчасне виявлення ризиків, попередження порушень і відповідність фактичної діяльності встановленим організаційним та нормативним вимогам. Основна мета контролю полягає у мінімізації фінансових ризиків, підвищенні достовірності фінансової та управлінської інформації, а також у забезпеченні стабільності господарської діяльності підприємства. Ефективне впровадження контролю допомагає забезпечити стійкість та розвиток підприємства, а систематичний моніторинг і аналіз фінансових, виробничих та господарських процесів дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та запобігати матеріальним і фінансовим втратам [8, с. 4].

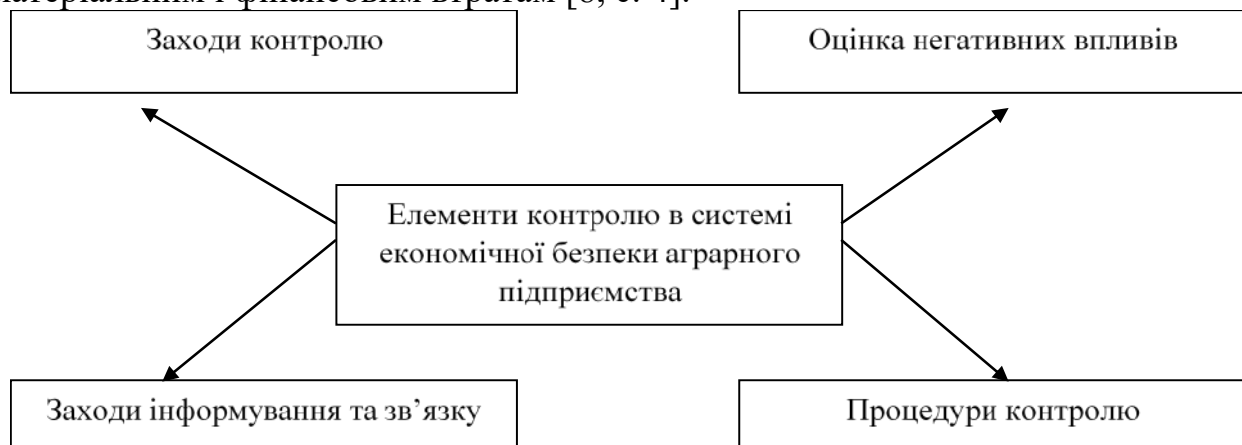


Рис. 5. Елементи контролю в системі економічної безпеки аграрного підприємства

Джерело: сформовано на основі [3, 8].

Контроль системи управління виконує ключову функцію у забезпеченні економічної ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми, оцінювати їхній вплив на результати господарювання та оперативно втручатися для їх усунення. Неперервний моніторинг управлінських процесів забезпечує підтримку оптимального рівня функціонування підприємства та спрямовує його ресурси на досягнення стратегічних цілей. Адміністративний

контроль є одним із важливих інструментів управління, оскільки забезпечує нагляд за діяльністю та результативністю роботи персоналу. Основні цілі адміністративного контролю на аграрному підприємстві включають: забезпечення відповідності діяльності затвердженим програмам і законодавству; підтримання необхідного рівня матеріально-технічних запасів; мінімізацію втрат унаслідок реалізації ризиків виробничих процесів та ринку. Елементи контролю в системі економічної безпеки аграрного підприємства представлені на рис. 5.

Відповідно до рис. 5, система контролю охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів – від оперативного поточного контролю до стратегічного аудиту результатів. Класифікацію видів та етапів контролю в аграрному підприємстві систематизовано у табл. 5.

Таблиця 5

Види та етапи контролю в аграрному підприємстві

Категорія контролю	Основні завдання	Методи	Ефект для підприємства
Поточний (оперативний) контроль	Відстеження виробничих і фінансових операцій; контроль використання ресурсів	Санкціонування дій; моніторинг та перевірки; документування операцій	Виявлення відхилень; зниження операційних ризиків
Адміністративний контроль	Дотримання внутрішніх регламентів; контроль виконання наказів і програм	Видання наказів; складання звітів; перевірка виконання програм	Підтримка дисципліни; підвищення ефективності управління
Контроль за ризиками	Ідентифікація ризиків; аналіз наслідків; превентивні заходи	Оцінка ризиків і моделювання сценаріїв; страхування і хеджування	Мінімізація втрат; підвищення стійкості до загроз
Контроль результатів та ефективності	Оцінка досягнення цілей; виявлення відхилень; аналіз показників	Звіти про виконання завдань; порівняння фактичних і планових показників	Підвищення ефективності; обґрунтоване управлінське рішення

Джерело: сформовано на основі [5, 8, 10].

Як видно з табл. 5, кожна категорія контролю має чітко визначені завдання, методи реалізації та очікуваний ефект для підприємства. Контроль у сфері економічної безпеки аграрного підприємства виступає не лише інструментом захисту від фінансових та операційних ризиків, а й важливою передумовою для формування умов сталого розвитку. Забезпечення стабільності фінансових потоків, оптимізація використання ресурсів і своєчасне виявлення загроз через систематичний моніторинг створюють надійний фундамент для довгострокового зростання підприємства. Лише за умови ефективно функціонуючих контрольних механізмів аграрне підприємство може системно впроваджувати інноваційні технології, екологічно відповідальні практики та реалізовувати стратегічні плани модернізації виробництва, що в комплексі забезпечує його стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору базується на реалізації його багатофункціональної діяльності та гармонізації основних складових – економічної, соціальної та екологічної місій. Формування та реалізація парадигми сталого розвитку вітчизняного аграрного сектору сприятиме подоланню екологічних проблем, зменшенню негативного впливу на довкілля, створенню умов для соціально-економічного розвитку населення, економічного процвітання сільськогосподарських товаровиробників та підвищенню конкурентоспроможності країни у глобальному контексті. Важливим завданням є розробка стратегій гармонізації елементів сталого розвитку аграрного сектору національної економіки [12, с. 2].

Однією з ключових цілей сталого розвитку аграрних підприємств є поєднання підвищення продуктивності виробництва з мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище. Такий підхід ґрунтується на переході від екстенсивної моделі господарювання до інноваційної, ресурсоефективної системи агровиробництва, в якій зростання обсягів продукції досягається не за рахунок виснаження природного потенціалу, а через підвищення технологічності, оптимізацію виробничих процесів та раціональне управління ресурсами. Раціональне використання природних ресурсів передбачає впровадження ґрунтозахисних технологій обробітку, науково обґрунтованих сівозмін, систем точного внесення добрив і засобів захисту рослин. Модернізація виробництва, впровадження енергоощадних технологій та відновлюваних джерел енергії забезпечують зменшення енергомісткості виробничих процесів та скорочення викидів парникових газів.

Важливим аспектом сталого розвитку є економічна сталість, яка забезпечує достатню економічну ефективність для підтримки стабільності аграрного бізнесу та справедливого винагородження виробників. Економічна сталість передбачає формування стабільних джерел доходів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та ефективне управління фінансовими потоками. Досягнення цього можливе через стратегічне планування, диверсифікацію виробництва, розвиток переробки та створення доданої вартості. Важливою складовою є також забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства, зокрема підтримання належного рівня ліквідності, платоспроможності та інвестиційної активності. Адаптаційні заходи щодо кліматичних змін, такі як впровадження посухостійких сортів, зміна структури посівів, розвиток агрострахування та систем раннього попередження погодних ризиків, дозволяють зменшити вразливість підприємств і забезпечити їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Поетапну логіку формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств відображено на рис. 6.

Модель, представлена на рис. 6, має логічно послідовну структуру та включає сім взаємопов'язаних етапів. Перший етап – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів – передбачає комплексну оцінку макроекономічних умов, ринкової кон'юнктури, законодавства, ресурсного потенціалу підприємства, фінансового стану та рівня екологічної відповідальності. Це створює інформаційну базу для стратегічних рішень. Другий етап – формулювання місії, бачення та цілей – визначає стратегічні орієнтири розвитку з урахуванням

принципів сталості (економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки). Третій етап – ідентифікація стейкхолдерів – визначає ключові зацікавлені сторони та механізми взаємодії з ними.



Рис. 6. Етапи формування стратегії
сталого розвитку аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі [9, 15].

Четвертий етап – розробка стратегічних альтернатив – формує можливі варіанти розвитку за трьома напрямками: економічним, екологічним і соціальним. П'ятий етап – оцінка альтернатив – застосовує інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST-аналіз, сценарне моделювання) для вибору оптимальної стратегії розвитку. Шостий етап – формування механізмів забезпечення реалізації стратегії – розробляє конкретні програми, проєкти, визначає розподіл ресурсів, організаційну структуру та інноваційні підходи до модернізації виробництва та інвестиційного забезпечення. Сьомий етап – моніторинг і коригування стратегії – передбачає використання KPI та системи аудиту для оцінювання результативності й внесення необхідних коректив. Модель демонструє циклічний і системний підхід до стратегічного управління сталим розвитком аграрного підприємства.

Основні принципи, на яких ґрунтується сталий розвиток аграрних підприємств, систематизовано у табл. 6.

Таблиця 6

Основні принципи сталого розвитку аграрних підприємств

Принципи	Характеристика
Економічної ефективності	Аграрне виробництво має забезпечувати стабільне зростання продуктивності та конкурентоспроможності за рахунок оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій, диверсифікації діяльності та розвитку експортного потенціалу.
Соціальної відповідальності	Аграрні підприємства мають забезпечувати належні умови праці, створювати робочі місця, сприяти розвитку місцевих громад, підтримувати соціальну інфраструктуру та сприяти підвищенню якості життя сільського населення.
Екологічної безпеки	Виробництво повинно здійснюватися з дотриманням екологічних стандартів: впровадження органічних та «зелених» технологій, відновлення та охорона ґрунтів, збереження біорізноманіття, зниження рівня викидів та забруднення.
Інноваційності та цифровізації	Важливим напрямом є впровадження цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, інноваційних агротехнологій, що сприяють підвищенню ефективності управління та виробництва
Прозорості та підзвітності	Необхідно впроваджувати практику регулярного публічного звітування про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємств.

Джерело: сформовано на основі [1, 11].

Реалізація принципів, узагальнених у табл. 6, забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів підприємств, екологічних потреб суспільства та соціальних очікувань населення. Це стає основою для формування конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої моделі аграрного виробництва в Україні. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, кліматичних змін та воєнно-економічних ризиків стратегічне управління прибутковістю та економічною безпекою аграрних підприємств набуває системоутворюючого значення. Аграрний сектор, будучи базовою складовою національної економіки, виконує виробничо-економічну, соціальну та продовольчу функції, що зумовлює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в довгострокові стратегії підприємств.

Взаємозв'язок складових сталого розвитку та їхній вплив на формування прибутковості аграрних підприємств представлено у табл. 7.

Запропонована у табл. 7 система взаємозв'язків демонструє, що прибутковість аграрних підприємств в умовах сталого розвитку формується під впливом комплексної взаємодії економічних, екологічних, соціальних та інституційних чинників. Інтеграція стратегічних інструментів управління в межах кожної складової дозволяє не лише підвищити фінансові результати, а й забезпечити довгострокову економічну безпеку, конкурентоспроможність та фінансово-економічну стійкість підприємства.

Стратегічне управління прибутковістю та економічною безпекою аграрних підприємств в умовах сталого розвитку потребує комплексного, системного підходу, що поєднує економічні, екологічні та соціальні пріоритети. Передусім доцільно інтегрувати принципи сталого розвитку безпосередньо в корпоративну стратегію підприємства, закріпивши їх у місії, довгострокових цілях та ключових

показниках ефективності. Формування стратегії має базуватися на поглибленому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища із застосуванням сучасних інструментів стратегічного аналізу та сценарного прогнозування, що дозволить врахувати ринкові, кліматичні, фінансові та інституційні ризики.

Таблиця 7

**Взаємозв'язок складових сталого розвитку
та формування прибутковості аграрних підприємств**

Складова сталого розвитку	Основні стратегічні напрями	Інструменти реалізації	Вплив на прибутковість	Показники оцінювання
Економічна	Оптимізація витрат, диверсифікація виробництва, підвищення продуктивності	Бюджетування, фінансове планування, цифровізація, точне землеробство	Зниження собівартості, зростання маржинального доходу, підвищення рентабельності	Рентабельність продажів, чистий прибуток, EBITDA, продуктивність праці
Екологічна	Рациональне використання ресурсів, енергоефективність, зменшення викидів	Органічне виробництво, енергоощадні технології, управління відходами	Зменшення витрат на ресурси, доступ до «зелених» ринків і грантів, підвищення інвестиційної привабливості	Витрати на енергію на 1 га, коефіцієнт ресурсоефективності, екологічні платежі
Соціальна	Розвиток персоналу, підтримка громад, соціальна відповідальність	Програми мотивації, навчання, партнерство з громадами	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зміцнення репутації	Продуктивність праці, рівень плинності кадрів, середня заробітна плата
Інноваційна	Впровадження нових технологій, цифровізація управління	Smart-фермерство, ERP-системи, автоматизація	Зростання урожайності, точність планування, скорочення втрат	Урожайність, рівень автоматизації, інноваційні інвестиції
Інституційна (економічна безпека)	Управління ризиками, диверсифікація ринків, фінансова стійкість	SWOT-аналіз, страхування, створення резервів, KPI-контроль	Стабільність грошових потоків, мінімізація ризиків збитків	Коефіцієнт фінансової стійкості, ліквідність, рівень диверсифікації доходів

Джерело: сформовано на основі [4, 7].

Важливою умовою підвищення прибутковості є вдосконалення системи управління витратами та доходами. Запровадження управлінського обліку за центрами відповідальності, бюджетування та фінансового планування сприятиме підвищенню прозорості формування фінансових результатів. Одночасно необхідно розвивати диверсифікацію виробничих процесів і каналів збуту, зокрема через розширення переробки, вихід на нові ринки, розвиток нішевих та органічних напрямів. Використання технологій точного землеробства, автоматизації та цифрових платформ дає змогу оптимізувати використання матеріальних ресурсів, підвищити врожайність і скоротити виробничі втрати, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності.

З метою зміцнення економічної безпеки аграрним підприємствам доцільно впроваджувати комплексну систему управління ризиками, яка передбачає їх ідентифікацію, оцінювання та розробку превентивних заходів. Формування фінансових резервів, страхування виробничих ризиків, диверсифікація постачальників і ринків збуту дозволять зменшити залежність від зовнішніх шоків. Особливого значення набуває впровадження системи внутрішнього контролю та моніторингу ключових показників діяльності, що забезпечить оперативне реагування на відхилення, підвищить фінансово-економічну стійкість і стабільність грошових потоків.

Екологізація виробничих процесів має розглядатися не лише як обов'язок перед суспільством, а й як стратегічний чинник довгострокової прибутковості. Раціональне використання земельних і водних ресурсів, впровадження ґрунтозахисних технологій, енергоефективних рішень та відновлюваних джерел енергії сприятимуть зниженню витрат у середньостроковій перспективі. Крім того, участь у програмах «зеленого» фінансування та екологічних ініціативах підвищує інвестиційну привабливість підприємства та розширює доступ до міжнародних ринків. Важливою складовою стратегічного управління є розвиток людського капіталу та соціальної відповідальності. Інвестиційне забезпечення програм підвищення кваліфікації персоналу, впровадження ефективних систем мотивації та формування корпоративної культури інноваційності забезпечують зростання продуктивності праці й зміцнення конкурентних позицій.

У ході дослідження обґрунтовано, що прибутковість аграрних підприємств у сучасних умовах не може розглядатися виключно як фінансовий результат діяльності. Вона є комплексним показником економічної ефективності використання ресурсного потенціалу, якості управлінських рішень, ефективності виробничих процесів, рівня інноваційної активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Стале зростання прибутку можливе лише за умови гармонізації економічних, екологічних і соціальних інтересів, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та фінансово-економічну стійкість.

Економічна безпека аграрного підприємства визначена як здатність суб'єкта господарювання зберігати стійкість, платоспроможність та інвестиційну привабливість у мінливих умовах, мінімізуючи вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. До ключових ризиків, що впливають на економічну безпеку аграрних підприємств, належать: цінова волатильність аграрних ринків, логістичні обмеження на виробничі процеси, валютні коливання, зростання витрат на ресурси, екологічні ризики, зміни законодавства та демографічні виклики сільських територій. У зв'язку з цим стратегічне управління має передбачати формування системи раннього попередження ризиків, диверсифікацію виробництва, формування фінансово-економічної стійкості й впровадження сучасних інструментів моніторингу та контролю.

Встановлено, що ефективна стратегія управління прибутковістю та економічною безпекою базується на таких принципах: інтегрованість управлінських рішень, довгострокова орієнтація, адаптивність до змін середовища, інноваційність, ресурсоефективність та соціальна відповідальність. Особливого значення набуває поєднання фінансового планування з екологічною модернізацією виробництва,

впровадженням енергоощадних технологій, цифрових рішень і систем точного землеробства, що дозволяє одночасно знижувати витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Доведено, що стратегічне управління прибутковістю має охоплювати: оптимізацію структури витрат та підвищення продуктивності ресурсів у виробничих процесах; управління доходами через диверсифікацію продукції та ринків збуту; формування ефективної цінової політики; використання сучасних методів фінансового аналізу та бюджетування; впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів. Водночас економічна безпека забезпечується через створення резервів фінансово-економічної стійкості, розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами, страхування ризиків, удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту, а також підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах сталого розвитку стратегічне управління має здійснюватися на засадах балансу трьох складових: економічної результативності, екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності. Саме інтеграція цих компонентів дозволяє забезпечити синергетичний ефект: підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зміцнення його репутаційного капіталу, розширення доступу до міжнародних ринків та фінансових ресурсів. Важливою передумовою реалізації стратегічних цілей є впровадження поетапної моделі формування стратегії, що передбачає комплексний аналіз середовища, визначення місії та цілей, розробку альтернатив розвитку, оцінку їх ефективності, формування механізмів забезпечення реалізації та постійний моніторинг результатів із можливістю коригування. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та здатність підприємства оперативно реагувати на виклики ринкового середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічне управління прибутковістю та економічною безпекою аграрних підприємств в умовах сталого розвитку є комплексним багаторівневим процесом, спрямованим на досягнення довгострокової фінансово-економічної стійкості, збереження ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню позицій аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищенню їх конкурентоспроможності та ролі у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Отже, стратегічне управління в аграрному секторі має трансформуватися від традиційної моделі короткострокової максимізації прибутку до системної концепції довгострокової цінності, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. Саме така парадигма формує основу механізмів забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Assessment of the economic potential of agricultural enterprises in the conditions of martial law / T. H. Marenych et al. *Regional Economy*. 2025. No. 1(115). P. 119–131. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-11>.

2. Dudnyk O. Mechanisms of strategy formation for the development of agro-industrial complex enterprises. *Economic scope*. 2025. No. 201. P. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.61-66>.
3. Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security / M. Vovk et al. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.10>.
4. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>.
5. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>.
6. Держстат – офіційний сайт Державної Служби Статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
7. Дідур К. М., Яцина Н. В. Підвищення прибутковості аграрних підприємств як інструмент зміцнення продовольчої безпеки країни. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.67>.
8. Іщейкін Т., Олійник А., Бичкова Н. Удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 345–348. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(47)).
9. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>.
10. Литвиненко Д. Концепційні положення формування механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-29>.
11. Надводнюк О. О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 124–136. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136>.
12. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>.
13. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.
14. Тарасенко Д., Верительник С. Аграрний сектор України та сталий розвиток сільських територій: ключові виклики та стратегічні пріоритети. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-332-343](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-332-343).
15. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>.

3.4.

Напрями підвищення економічної ефективності використання системи машин в аграрних підприємствах

Калініченко О. В.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0003-2688-859X>

Галич О. А.,

канд. екон. наук, професор,

професор кафедри економіки та публічного управління, ректор,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0001-6478-8309>

Лесюк В. С.,

доктор філософії з економіки,

асистент кафедри економіки та публічного управління,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0002-8370-6513>

Нині функціонування аграрних підприємств в Україні відбувається в умовах зростання виробничих витрат, обмеженості матеріально-технічних ресурсів, підвищення вимог до якості сільськогосподарської продукції та посилення конкурентного тиску на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов вирішального значення набуває раціональне використання машинно-тракторного, комбайнового та автомобільного парку як основи матеріально-технічного забезпечення аграрного виробництва.

Значні витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування і ремонт зумовлюють необхідність пошуку ефективних рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності аграрних підприємств.

Сучасні тенденції розвитку аграрного виробництва, що пов'язані з активним упровадженням нових технологій та автоматизації виробничих процесів, спонукають до комплексного переосмислення підходів до системи машин. У цьому контексті актуальності набуває розроблення та узагальнення напрямів підвищення економічної ефективності використання системи машин в аграрних підприємствах.

Варто погодитися з Грицишином М. І., що техніка та технології є основою науково-технічного прогресу для підвищення економічної ефективності аграрного виробництва [1, с. 6].

Впровадження сучасних науково-технічних досягнень створює передумови для підвищення економічної ефективності аграрних підприємств, зокрема посилення їхньої конкурентоспроможності [2, с. 472; 3, с. 112].

Концептуальні підходи, запропоновані Ключ Ю., Васюренко Л., Манухіною М., Мельнік М., Тацій І. та Співак С., свідчать про необхідність удосконалення науково-методологічних засад для підвищення економічної ефективності аграрних підприємств у сучасних трансформаційних умовах [4, с. 220].

Як підкреслює Сгрої Ф., без використання сучасної техніки в управлінні виробничими процесами в аграрній галузі досягнення конкурентоспроможності є неможливим [5].

Горобець Н. М. наголошує, що впровадження сучасних технологій є важливим чинником покращення соціально-економічного стану аграрних підприємств [6, с. 37].

Як зазначають Лань Ц. та Бань Ц., у землеробстві застосовується основна частина технологічних рішень у сільському господарстві, тому саме тут відбувається перехід від традиційного до сучасного аграрного виробництва [7].

Нефтїссов А., Білощицький А., Андрашко Ю., Кучанський О., Вацкель В., Тоханов С. та Гладка М. наголошують, що впровадження нових технологій, зокрема в землеробстві, є важливим чинником підвищення врожайності та рентабельності аграрних підприємств [8, с. 6–7].

Дубровін В., Красовський Е. та Роговський І. зазначають, що підвищення ефективності виробництва може бути досягнуте шляхом використання раціонально сформованої системи машин, яка забезпечує зростання урожайності сільськогосподарських культур та скорочення витрат [9, с. 20].

На думку Грицишина М. І., нині організація забезпечення матеріально-технічної бази аграрних підприємств характеризується хаотичністю, що проявляється у відсутності орієнтації на підвищення економічної ефективності її використання [1, с. 6].

Позиція Непочатенка А. В. свідчить про критичний стан машинно-тракторного парку аграрних підприємств, який через фізичний знос і моральне старіння обмежує їхні технічні можливості та негативно впливає на економічну ефективність [10, с. 95].

Обмежені фінансові можливості аграрних підприємств зумовлюють подальше використання застарілої техніки, тоді як вимоги ринку актуалізують потребу в модернізації машинно-тракторного парку [11, с. 110].

Недостатня ефективність використання машинно-тракторного парку на аграрних підприємствах є серйозною проблемою для розвитку аграрної галузі та стримує зростання обсягів аграрного виробництва [12, с. 178].

Підвищення економічної ефективності використання машинно-тракторного, комбайнового та автомобільного парку є одним із ключових завдань сучасного аграрного підприємства. Висока вартість сільськогосподарської техніки, пального та матеріально-технічних ресурсів зумовлює об'єктивну необхідність пошуку й реалізації резервів зниження виробничих витрат і підвищення продуктивності праці. У цьому контексті ефективне використання наявного технічного потенціалу розглядається як забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Як зазначають Петров В. М. та Навроцький Я. Ф., ефективність технологічних процесів у аграрних підприємствах залежить від узгодженої взаємодії системи машин, що забезпечують виробничий процес [13, с. 484].

Основними напрямками підвищення ефективності використання системи машин є зниження трудо-, матеріало-, енерго- та фондомісткості виробництва, поглиблення спеціалізації та концентрації виробничих процесів, удосконалення організаційних форм механізованих робіт, а також розвиток сучасних систем управління. Важливе значення має впровадження економічно обґрунтованих механізмів мотивації та

стимулювання персоналу, спрямованих на підвищення рівня відповідальності за технічний стан машин, дотримання технологічних режимів і раціональне використання робочого часу. Крім того, суттєвими резервами підвищення економічної ефективності є оптимізація структури машинно-тракторного парку, підвищення рівня технічної готовності машин, скорочення простоїв, удосконалення системи технічного обслуговування і ремонту, а також застосування сучасних методів планування та контролю виконання механізованих робіт (табл. 1).

Таблиця 1

**Організаційно-економічні напрями підвищення
економічної ефективності використання машинно-тракторного,
комбайнового та автомобільного парку аграрного підприємства**

Напрями	Основні заходи
1	2
Зниження трудо-, матеріало-, енерго- та фондомісткості виробництва	Раціоналізація трудових процесів і механізація операцій на всіх етапах виробництва. Використання ресурсозберігаючих технологій у рослинництві, садівництві та тваринництві. Раціональне розміщення сільськогосподарських культур з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов і технологій вирощування. Використання сучасних технологій утримання, годівлі та догляду за тваринами.
Поглиблення спеціалізації та підвищення концентрації виробництва	Формування спеціалізованих виробничих підрозділів. Переведення галузей аграрного підприємства на інтенсивний шлях розвитку. Концентрація земельних ресурсів, машинного парку та виробничих потужностей для досягнення ефекту масштабу. Впровадження кластерного підходу для координації діяльності різних структурних підрозділів. Розвиток агропромислової інтеграції (поєднання виробництва, переробки, зберігання і збуту продукції).
Організація виробничого навчання та підвищення кваліфікації працівників	Систематичне навчання персоналу з питань сучасних агротехнологій, цифровізації виробничих процесів і технічного обслуговування машин. Проведення стажувань, курсів, семінарів. Впровадження програм сертифікації та атестації персоналу.
Удосконалення організації праці та систем стимулювання персоналу	Впровадження матеріальної й моральної мотивації за досягнення високої продуктивності, економії ресурсів і якісне виконання робіт. Раціональне нормування праці механізаторів. Використання гнучких систем оплати праці та преміювання. Запровадження елементів господарського розрахунку та економічної зацікавленості працівників у кінцевих результатах виробництва.

1	2
Впровадження інноваційних технологій управління та технічного сервісу машинно-тракторного, комбайнового та автомобільного парку	Використання цифрових систем моніторингу технічного стану машин. Впровадження програмного забезпечення для управління автопарком. Застосування систем точного землеробства для оптимізації використання техніки, пального та часу виконання операцій. Автоматизація обліку використання техніки, ремонтів, витрат палива і запасних частин. Організація мобільних сервісних бригад для своєчасного технічного обслуговування та ремонту машин.

Джерело: розроблено авторами.

Підвищення ефективності використання технічних засобів аграрного виробництва передбачає системний підхід до формування, експлуатації та оновлення машинно-тракторного, комбайнового й автомобільного парку аграрних підприємств. Реалізація цього підходу потребує впровадження комплексу взаємопов'язаних організаційно-технологічних заходів, спрямованих на зниження енергоємності та матеріаломісткості виробничих процесів, раціональне використання наявних матеріально-технічних ресурсів, а також підвищення продуктивності праці та якості виконання технологічних операцій.

Красильний В. О., Шмиголь Ю. В. та Коценко О. М. зазначають, що оптимізація використання наявних технічних засобів є однією з ключових задач для аграрної галузі, реалізація якої забезпечує підвищення економічної ефективності [14, с. 689].

Важливою передумовою підвищення економічної ефективності є узгодження технічних, технологічних і організаційних рішень із природно-кліматичними умовами, галузевою спеціалізацією та виробничою структурою аграрного підприємства. Застосування сучасних ресурсозберігаючих і ґрунтозахисних технологій, цифрових інструментів моніторингу та автоматизованих систем управління дає змогу підвищити рівень завантаження машин, скоротити простої, зменшити втрати на продукцію та оптимізувати витрати на пальне, технічне обслуговування і ремонт.

Запровадження інноваційних технологій у рослинництві та тваринництві, у тому числі елементів точного землеробства, автоматизації виробничих процесів і водозберігаючих систем, сприяє підвищенню ефективності використання технічних засобів упродовж року та зменшенню негативного впливу на навколишнє природне середовище (табл. 2).

Оптимальна організація експлуатації машинно-тракторного, комбайнового та автомобільного парку є важливою передумовою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки сприяє зниженню енергомісткості технологічних процесів, скороченню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці та якості виконання механізованих

операцій. Рациональне використання технічних засобів забезпечує більш повне завантаження машин, зменшення простоїв і втрат ресурсів, а також підвищення надійності функціонування виробничих процесів.

Таблиця 2

**Організаційно-технологічні напрями підвищення
ефективності використання машинно-тракторного,
комбайнового та автомобільного парку аграрного підприємства**

Напрями	Основні заходи
1	2
Впровадження прогресивних ґрунтозахисних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур	Використання технологій мінімального та нульового обробітку ґрунту (Mini-till, No-till). Підбір сортів і гібридів сільськогосподарських культур, адаптованих до конкретних ґрунтово-кліматичних умов регіону. Рациональне застосування добрив, меліорантів і регуляторів росту.
Дотримання агротехнічних вимог і систематичний контроль якості виконання механізованих робіт	Здійснення моніторингу параметрів обробітку ґрунту, сівби, внесення добрив і засобів захисту рослин із використанням цифрових технологій та GPS-навігації. Упровадження автоматизованих систем контролю виконання механізованих операцій, що забезпечують зменшення втрат продукції, пального та матеріальних ресурсів.
Оптимізація технологічних регламентів вирощування культур	Використання безплужних або поверхневих систем обробітку, мульчування, сидерації. Коригування строків посіву, підживлення та збирання сільськогосподарських культур відповідно до агрометеорологічних умов і стану посівів. Застосування адаптивних схем удобрення та захисту рослин на основі результатів агрохімічного аналізу ґрунтів і даних дистанційного зондування. Упровадження технологій точного землеробства.
Оптимізація процесів внесення добрив, меліорантів та засобів захисту рослин	Використання диференційованого внесення добрив і пестицидів за допомогою автоматизованих систем дозування та GPS-навігації. Застосування інтегрованого захисту рослин, який поєднує біологічні, механічні та хімічні методи. Контроль за нормами та рівномірністю внесення робочих розчинів.
Впровадження водозберігаючих технологій та систем крапельного зрошення	Використання сучасних систем крапельного та підґрунтового зрошення. Установлення датчиків вологості ґрунту, метеостанцій і автоматизованих систем управління поливом. Рационалізація режимів зрошення відповідно до біологічних потреб сільськогосподарських культур і погодних умов.

Продовж. табл. 2

1	2
Впровадження сучасних технологій захисту садових культур	Реалізація інтегрованих систем захисту садів від шкідників і хвороб, що поєднують біологічні, хімічні та агротехнічні методи. Моніторинг стану насаджень із використанням безпілотних літальних апаратів і цифрових систем аналізу зображень. Оптимізація строків, норм і способів обробки рослин для збереження якості плодів, підвищення врожайності та зниження екологічного навантаження.
Удосконалення технічних процесів у тваринництві	Автоматизація процесів годівлі, поїння, доїння та прибирання гною. Упровадження систем моніторингу фізіологічного стану тварин і параметрів мікроклімату. Використання цифрових систем керування технологічними процесами.
Покращення умов утримання тварин	Рациональне планування виробничих приміщень, оптимізація густоти посадки та забезпечення комфортних умов утримання. Застосування сучасних підстилкових матеріалів, вентиляційних систем і технологій гігієнічного обслуговування тварин. Організація систематичного ветеринарного обслуговування, профілактичних заходів і контролю санітарного стану ферм.

Джерело: розроблено авторами.

Досягнення результатів потребує впровадження комплексу взаємопов'язаних організаційно-технічних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління технікою, раціональну організацію праці механізаторів, підвищення рівня технічної готовності машин і скорочення втрат робочого часу. Особливого значення при цьому набувають заходи з оптимізації складу машин, упровадження сучасних методів контролю якості виконання механізованих робіт, використання енергоефективної та інноваційної техніки, а також автоматизація технологічних процесів у тваринництві (табл. 3).

Таблиця 3

**Організаційно-технічні напрями підвищення
ефективності використання машинно-тракторного,
комбайнового та автомобільного парку аграрного підприємства**

Напрями	Основні заходи
1	2
Раціональна організація структури та системи управління технікою	Формування оптимальної організаційної структури управління машинно-тракторним, комбайновим та автомобільним парком із урахуванням обсягів, сезонності та специфіки виконуваних робіт. Створення функціональних підрозділів і виробничих ланок. Оптимізація взаємодії між виробничими, диспетчерськими, ремонтно-обслуговуючими й інженерно-технічними службами.

1	2
Рациональне розміщення працівників і організація праці	Ефективний розподіл функцій і кооперація праці з урахуванням кваліфікаційного рівня, досвіду та спеціалізації механізаторів. Упровадження науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Організація робочих місць механізаторів відповідно до вимог техніки безпеки та підвищення продуктивності праці.
Усунення втрат робочого часу та підвищення ритмічності виробничих процесів	Впровадження дво- і тризмінного режиму роботи в періоди пікових навантажень. Оптимізація планування технологічних операцій з урахуванням сезонності, погодних умов і виробничих можливостей аграрного підприємства. Забезпечення безперервності технологічних процесів, зниження простоїв техніки, раціональне використання паливно-мастильних матеріалів і робочого часу.
Оптимізація складу машинно-тракторних агрегатів	Вибір сільськогосподарських машин і механізмів відповідно до специфіки робіт, структури посівних площ і природно-кліматичних умов регіону. Використання комбінованих і багатофункціональних агрегатів.
Упровадження раціональних прийомів експлуатації техніки	Оптимізація маршрутів руху агрегатів, швидкісних режимів, способів маневрування та регулювання робочих параметрів. Застосування методів техніко-економічного аналізу для зменшення питомих витрат пального, мастильних матеріалів і запасних частин. Механізація допоміжних операцій (навантаження, транспортування, підготовка агрегатів до роботи).
Контроль якості та обсягів виконуваних механізованих робіт	Упровадження систем моніторингу технічного стану машин і контролю за виконанням операцій у реальному часі. Використання контрольно-вимірювальних приладів, сенсорних систем і автоматизованих комплексів контролю для підвищення точності технологічних процесів. Застосування цифрових технологій – GPS-навігації, безпілотних апаратів, систем точного землеробства.
Технічне обслуговування та ремонт системи машин	Організація планово-попереджувальної системи технічного обслуговування й ремонту для підтримання високої технічної готовності машин. Створення або модернізація ремонтно-обслуговуючої бази відповідно до специфіки виробництва, із забезпеченням необхідного запасу запасних частин і матеріалів. Оптимізація структури машинного парку за потужністю, енергонасиченістю та рівнем технічного зносу.

1	2
Використання енергоефективної та інноваційної техніки	Упровадження сучасних двигунів із низькими питомими витратами пального та зменшеним рівнем шкідливих викидів. Застосування техніки, що працює на альтернативних джерелах енергії – біопаливі, електроенергії, сонячних або вітрових системах. Використання енергозберігаючих технологічних рішень для зниження енергомісткості виробництва та підвищення екологічної стійкості аграрного виробництва.
Автоматизація технологічних процесів у тваринництві	Автоматизація процесів годівлі, поїння, доїння, прибирання гною та підтримання мікроклімату у виробничих приміщеннях. Скорочення часу на підготовчі й допоміжні операції завдяки застосуванню автоматизованих комплексів і цифрових систем керування. Використання сенсорних і моніторингових систем для контролю фізіологічного стану тварин, рівня продуктивності та умов утримання.

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, підвищення економічної ефективності використання системи машин є одним із основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Машинно-тракторний, комбайновий та автомобільний парки формують матеріально-технічну основу аграрного виробництва, а рівень їх технічної оснащеності, структури та ефективності використання безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість продукції та кінцеві фінансово-економічні результати діяльності аграрних підприємств.

Важливе значення для підвищення ефективності експлуатації системи машин має впровадження сучасних ресурсозберігаючих, ґрунтозахисних та інноваційних технологій у рослинництві, садівництві й тваринництві, зокрема застосування елементів точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та цифрових систем управління.

Оптимальна організація експлуатації машинно-тракторного, комбайнового та автомобільного парку, зокрема раціональний добір машинно-тракторних агрегатів, підвищення рівня технічної готовності машин, удосконалення системи технічного сервісу та контролю якості виконання механізованих робіт, є важливою умовою підвищення продуктивності праці та надійності виробничих процесів. Особливого значення набуває використання енергоефективної й екологічно безпечної техніки, що відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва.

Комплексне впровадження запропонованих організаційно-економічних, організаційно-технологічних і організаційно-технічних заходів забезпечує підвищення економічної ефективності використання системи машин, зростання продуктивності праці, зниження виробничих витрат та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Грицишин М. І. Наукові основи формування та оновлення техніко-технологічної бази аграрних підприємств. Київ : СПД Блохін О. А., 2018. 312 с.

2. Калініченко О. В. Зовнішні та внутрішні чинники інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 3 (80). С. 467–476. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-79>.
3. Галич О. А., Фененко О. М. Модель механізму управлінського консультування підприємств агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 109–114. <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-20>.
4. Adaptive modelling of the size of the resource base as a measure of activity efficiency management of agricultural enterprises / Yu. Klius et al. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 219–227. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4027>.
5. Sgroi F. Precision agriculture and competitive advantage: Economic efficiency of the mechanized harvesting of Chardonnay and Nero d'Avola grapes. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2023. Vol. 14. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2023.100774>.
6. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. 2022. *Агросвіт*. № 1. С. 36–43. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36>.
7. Lan J., Ban Q. The farm-level economic and environmental benefits of precision agriculture technology adoption: a meta-analysis of global evidence. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (24). <https://doi.org/10.3390/su172411223>.
8. Evaluating the effectiveness of precision farming technologies in the activities of agricultural enterprises / A. Neftissov et al. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 1. No. 13 (127). P. 6–13. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298478>.
9. Дубровін В., Красовський Е., Роговський І. Комплексний показник ефективності системи машин в рослинництві. *MOTROL*. 2011. Вип. 13В. С. 20–24.
10. Непочатенко А. В. Оцінка ефективності використання машинно-тракторних парків сільськогосподарських підприємств та напрямки її вдосконалення. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 90–97.
11. Лесюк В. С. Енергоефективність машинно-тракторного парку сільського господарства України. *Оптимальні енергетичні системи з урахуванням наявного потенціалу відновлюваних джерел енергії у Лісостепу України* : колективна монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2019. С. 110–119.
12. Лесюк В. С. Методичні підходи оцінки ефективності використання машинно-тракторного парку аграрного підприємства. *Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств* : монографія. Суми : Триторія, 2019. С. 177–186.
13. Петров В. М., Навроцький Я. Ф. Методологічні проблеми формування складу машинно-тракторних парків сільськогосподарських підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7 (47). С. 481–491. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-481-491](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-481-491).
14. Краси́льний В. О., Шмиголь Ю. В., Кощенко О. М. Підвищення ефективності агротехнічних заходів шляхом агроекологічної оптимізації використання машино-тракторного парку. *Основи формування продуктивності сільськогосподарських культур за інтенсивних технологій вирощування: збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету*. Умань : Уманський ДАУ, 2008. С. 689–697.

3.5.

Стратегічна трансформація ринку засобів захисту рослин в умовах енергетичних викликів і зростання вимог до соціально-економічної та екологічної відповідальності малого і середнього бізнесу

*Самойлик Ю. В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>*

Сучасний ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) перебуває у фазі глибоких структурних та інституційних змін, зумовлених поєднанням глобальних, регуляторних, технологічних та енергетичних факторів. Посилення концентрації виробництва у межах транснаціональних корпорацій, активізація біологічного сегмента, цифровізація агротехнологій, імплементація європейських стандартів безпечності та екологічності формують нову конфігурацію конкурентного середовища. У цих умовах відбувається трансформація не лише структури ринку, а й самої логіки його функціонування – від моделі домінування обсягів реалізації до моделі відповідального, простежуваного та енергоефективного агровиробництва.

Для України зазначені процеси набувають особливої ваги в контексті євроінтеграційного курсу, гармонізації законодавства із правом ЄС, реалізації принципів Європейського зеленого курсу та переходу до сталих моделей аграрного розвитку. Підвищення вимог до безпечності продукції, запровадження систем оцінювання ризиків, контроль залишків діючих речовин, обмеження використання окремих хімічних компонентів і стимулювання біологічних альтернатив створюють нові регуляторні та економічні умови для функціонування суб'єктів ринку.

У структурі національного ринку засобів захисту рослин ключову роль відіграють суб'єкти малого та середнього бізнесу (МСП), які забезпечують дистрибуцію продукції, інформаційно-консультаційний супровід агровиробників, логістичну інфраструктуру та впровадження інноваційних технологічних рішень. Саме МСП формують основу регіональної доступності ЗЗР і виконують функцію посередника між глобальними виробниками та локальними аграрними господарствами. Водночас їх діяльність характеризується підвищеною чутливістю до регуляторних змін, валютних коливань, енергетичних ризиків та зростання витрат на відповідність новим стандартам.

Стратегічна трансформація ринку ЗЗР у сучасних умовах нерозривно пов'язана з переосмисленням ролі соціально-економічної та екологічної відповідальності суб'єктів господарювання. Відповідальність перестає бути суто декларативною категорією або елементом корпоративного іміджу і перетворюється на інструмент довгострокової конкурентоспроможності. Для МСП це означає необхідність інтеграції принципів енергоефективності, екологічної безпеки, простежуваності продукції, прозорості бізнес-процесів та доброчесності у систему стратегічного управління.

Соціально-економічна відповідальність у цьому контексті охоплює забезпечення доступності якісних і сертифікованих препаратів для аграріїв, мінімізацію ризиків

контрафактної продукції, формування партнерських відносин із виробниками та споживачами, розвиток кадрового потенціалу й підтримку регіонального економічного розвитку. Екологічна відповідальність передбачає дотримання принципів інтегрованого захисту рослин, зниження енергоємності логістичних та складських процесів, впровадження біологічних і низькотоксичних препаратів, а також зменшення антропогенного навантаження на агроєкосистеми.

Таким чином, стратегічні трансформації ринку засобів захисту рослин відбуваються у площині взаємодії трьох ключових вимірів: структурної концентрації та глобалізації, енергоефективного та екологічного переходу, а також адаптації малого і середнього бізнесу до нових інституційних вимог. Саме управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю МСП стає механізмом їх стратегічної стійкості в умовах регуляторної модернізації, цифровізації та зростання вимог до прозорості аграрного виробництва.

Виникає необхідність розроблення концептуальних підходів до інтеграції принципів відповідального управління у діяльність МСП на ринку ЗЗР з урахуванням сучасних викликів енергетичної безпеки, екологічної стабільності та економічної конкурентоспроможності. Розгляд стратегічних трансформацій через призму відповідальності дозволяє сформулювати цілісне бачення розвитку ринку, в якому економічна ефективність узгоджується з екологічними імперативами та соціальними інтересами суспільства.

Аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів і галузевих аналітичних матеріалів засвідчує багатовекторність досліджень ринку засобів захисту рослин (ЗЗР). Науковий дискурс формується на перетині агрономічних, економічних, екологічних та інституційних підходів, що відображає складність функціонування цього сегмента аграрної економіки. Водночас структуризація наявних досліджень дозволяє виявити домінуючі тематичні напрями, рівень їх опрацювання та існуючі дослідницькі прогалини. Особливої уваги потребує систематизація підходів до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСП), які виступають ключовими елементами дистрибуційної та сервісної інфраструктури ринку ЗЗР.

З метою узагальнення наукових підходів і визначення напрямів подальших досліджень сформовано аналітичну таблицю, яка відображає тематичну структуру джерел, їх змістовну спрямованість та ступінь врахування аспектів відповідального управління (табл. 1).

Систематизація наукових джерел дозволяє констатувати, що ринок засобів захисту рослин досліджується переважно у площині структурного аналізу, нормативно-правового регулювання та технологічної модернізації галузі. Значну увагу приділено питанням концентрації виробництва, розвитку біологічного сегмента та гармонізації українського законодавства з європейськими вимогами. Водночас більшість досліджень зосереджена на макрорівні функціонування ринку або на технологічних характеристиках препаратів. Інституційна поведінка суб'єктів малого та середнього бізнесу, їх адаптаційні стратегії до регуляторних змін, механізми інтеграції принципів енергоефективності та екологічної відповідальності залишаються недостатньо концептуалізованими.

Таблиця 1

**Систематизація наукових підходів
до дослідження ринку засобів захисту рослин**

Тематичний напрям	Основний зміст досліджень	Ключові представники	Рівень розробленості	Виявлені дослідницькі прогалини
Енергоефективність та ресурсозбереження в агросекторі	Адаптація енергоощадних технологій, інтеграція енергоменеджменту, впровадження ресурсозберігаючих процесів у виробництві	Л. Хоміч, Т. Буренко, О. Новицький, Д. Кокотун; Н. Пиляк та ін.; О. Шевцова	Високий (концептуальні та прикладні підходи сформовані)	Недостатня інтеграція енергоефективності в систему управління МСП на ринку ЗЗР
Органічне виробництво та екологізація аграрного сектору	Розвиток органічного сегмента, експортний потенціал, вплив органічних технологій на сталий розвиток	Н. Палапа, О. Нагорнюк, О. Устименко; В. Крутякова та ін.; міжнародні дослідження біопестицидів	Середній–високий	Відсутність системної оцінки впливу біосегмента на поведінку дистриб'юторських МСП
Глобальні тенденції та концентрація ринку ЗЗР	Олігополістична структура, роль ТНК, зростання впливу азійських виробників, зміна конкурентного середовища	Н. Вдовенко та ін.; О. Сім'ячко, Г. Михайлова; аналітичні огляди	Високий (структурний аналіз ринку розвинений)	Недостатній аналіз впливу концентрації на стратегії МСП
Нормативно-правове регулювання та євроінтеграція	Гармонізація законодавства з правом ЄС, цифровізація реєстраційних процедур, посилення екологічних стандартів	Законодавчі акти України; Регламент ЄС №1107/2009; стратегічні документи ЄС	Високий (інституційна база сформована)	Обмежене дослідження адаптаційних механізмів МСП до нових вимог
Дистрибуційна модель та ринкова інфраструктура	Концентрація збуту, роль великих дистриб'юторів, функції сервісного супроводу	Галузеві огляди; Crop Science Ukraine; Superagronom	Середній	Фрагментарний аналіз соціально-економічної відповідальності дистриб'юторів
Класифікація та агрономічні аспекти ЗЗР	Систематизація препаратів за функціональним призначенням, механізмом дії, токсичністю	С. Б. Герасимчук; галузеві ресурси	Базовий теоретичний рівень	Відсутність зв'язку класифікації з екологічним ризик-менеджментом і цифровою простежуваністю
Соціально-економічна та екологічна відповідальність МСП	Роль МСП у забезпеченні доступності ЗЗР, підтримці конкуренції, поширенні інновацій	Частково представлено у працях щодо сталого розвитку агросектору	Низький–фрагментарний	Відсутність комплексної моделі управління відповідальністю МСП в умовах концентрації та регуляторної трансформації

Джерело: узагальнено автором на основі [1–33].

Таким чином, існує наукова потреба у формуванні комплексного підходу до управління соціально-економічною та екологічною відповідальністю МСП на ринку ЗЗР, який би поєднував структурний аналіз концентрації, інституційні

трансформації, цифровізацію, енергоефективність та принципи сталого розвитку. Саме цей напрям формує перспективну дослідницьку нішу та концептуальну основу подальшого розкриття теми стратегічної трансформації ринку засобів захисту рослин.

Ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) у сучасному аграрному секторі доцільно розглядати як комплексну систему, де товарні потоки тісно переплетені з технологічними, енергетичними, екологічними та інституційними процесами. Він формує технологічну основу інтенсивного землеробства, впливає на продовольчу безпеку та конкурентоспроможність агропродукції. Водночас виробництво, транспортування, зберігання й застосування ЗЗР є енергоємними операціями, а отже – ринок ЗЗР безпосередньо пов'язаний з енергетичною безпекою, витратами агровиробників і екологічними ризиками. У контексті воєнних і післявоєнних трансформацій енергетична складова стає не «додатковою», а системоутворюючою: зростає значення ресурсозбереження, оптимізації логістики, цифрового моніторингу внесення препаратів та переходу до менш енергоємних технологій (зокрема біологічних рішень).

Світовий ринок ЗЗР має олігополістичну структуру, сформовану під впливом високих бар'єрів входу (наукові дослідження, реєстрація діючих речовин, екотоксикологічні вимоги). Домінування обмеженого кола транснаціональних корпорацій поєднується з посиленням ролі азійських виробників (передусім китайських), які активізують експорт, нарощують реєстрації та зміцнюють позиції у сегменті генеричних і спеціалізованих препаратів (рис. 1).

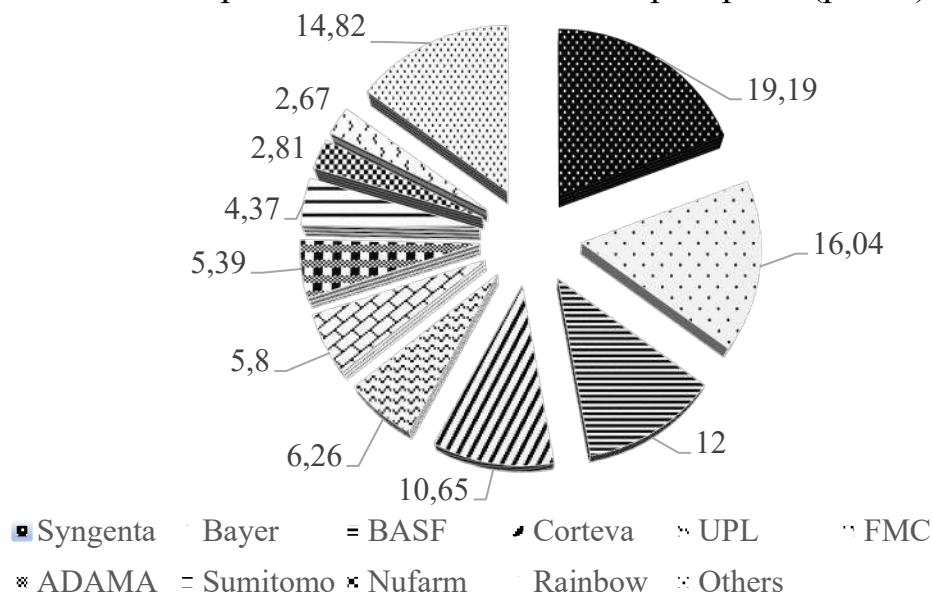


Рис. 1. Частки ринку провідних компаній на світовому ринку засобів захисту рослин, частка ринку, 2024 р., %

Джерело: узагальнено автором за [3, 14, 27].

Аналіз результатів 2024 р. засвідчує подальше посилення концентраційних процесів на світовому ринку засобів захисту рослин, хоча фінансові показники провідних операторів продемонстрували певне зниження. Сукупний обсяг реалізації продукції двадцяти найбільших компаній у 2024 р. становив 69,1 млрд

дол. США, що на 6,02 % менше порівняно з попереднім роком. Найбільшу частку ринку зберігає Syngenta – 19,19 % світових продажів. П'ятірка лідерів акумулює близько двох третин глобального обсягу збуту, тоді як перша десятка контролює майже 85 % ринку. У складі топ-20 стабільно представлені дванадцять китайських компаній, сумарні продажі яких у 2024 р. досягли 28,27 млрд дол. США (приблизно 40,9 % обсягу реалізації двадцяти провідних гравців). Водночас їхній загальний виторг скоротився на 7,1 % у річному вимірі. У верхньому сегменті рейтингу зберігають позиції транснаціональні корпорації – Syngenta, Bayer, BASF, Corteva, UPL. Проте більшість із них зазнала зменшення обсягів продажів через посилення цінової конкуренції, нестабільність валютних курсів і оптимізацію витрат з боку аграріїв. Позитивну динаміку продемонструвала UPL, яка забезпечила зростання у національній валюті завдяки розширенню асортименту та нарощуванню фізичних обсягів реалізації.

Другу частину ринкових лідерів формують FMC, ADAMA, Sumitomo Chemical, Nufarm, які утримують конкурентні позиції через інноваційну активність, географічну диверсифікацію та оптимізацію операційних витрат. Особливо стійкими залишаються компанії, що розвивають сегмент диференційованих і біораціональних продуктів. Ключовою тенденцією 2024 року стало зміцнення позицій китайських виробників, які активно розширюють міжнародну присутність, нарощують портфель реєстрацій і демонструють відносно вищу динаміку зростання. Компанія Rainbow увійшла до десятки лідерів із двозначними темпами приросту, тоді як інші представники Китаю посилюють вплив у сегментах генеричних і спеціалізованих препаратів.

Отже, світовий ринок ЗЗР перебуває на етапі структурної перебудови: з одного боку, посилюється олігополістична модель і конкуренція між глобальними гравцями, з іншого – зростає вплив азійських компаній та підвищуються вимоги до технологічної модернізації й екологічної відповідності продукції. У середньостроковій перспективі стратегічні переваги отримають ті компанії, які здатні інтегрувати інноваційні рішення, адаптивні бізнес-моделі та глобальну операційну гнучкість.

Для України глобальна концентрація означає три ключові ефекти:

- імпортозалежність у сегменті діючих речовин і готових препаратів;
- асиметрію переговорної сили між глобальними виробниками й локальними операторами;
- чутливість до зовнішніх регуляторних змін, особливо в логіці євроінтеграційної гармонізації.

Разом із тим, трансформація глобального ринку створює нішеві можливості для локальних компаній у сегментах біопрепаратів, сервісних моделей, цифрових рішень і регіонально орієнтованої дистрибуції.

Український ринок ЗЗР характеризується домінуванням імпоротної складової (понад 80 % реалізації), а також високою концентрацією у дистриб'юторському сегменті. Водночас важливою ознакою післяшокової адаптації є зміна параметрів зовнішньої торгівлі у 2020–2024 рр.: скорочення вартості імпорту при зростанні фізичних обсягів, зниження частки імпорту у зовнішній торгівлі та стабільно

низькі позиції експорту. Таким чином, відбувається структурний зсув попиту у бік більш масових і менш дорогих препаратів та поступове відновлення ринку після шоків 2022–2023 рр.

Поведінка ключових груп споживачів формує різні логіки попиту (рис. 2).

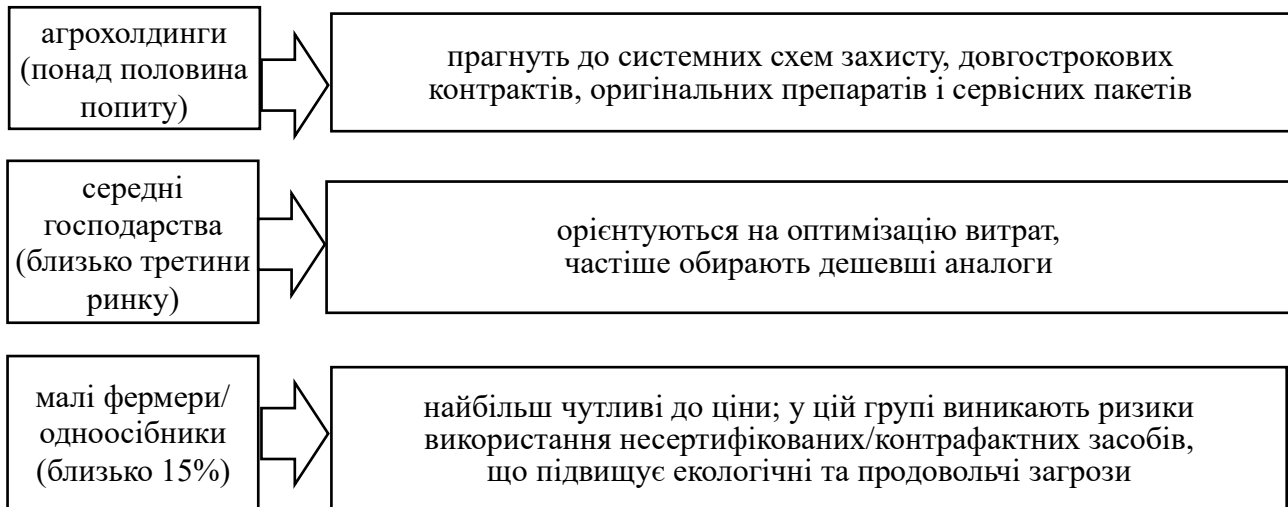


Рис. 2. Поведінка ключових груп
споживачів ЗЗР в умовах концентрації ринку

Джерело: узагальнено автором.

Домінуючою моделлю реалізації ЗЗР є дистриб'юторська, коли виробники делегують логістику, складське зберігання, фінансування (відстрочки/кредитування), маркетинг і сервіс незалежним компаніям. В Україні ця модель є раціональною через фрагментований попит і потребу в регіональній присутності. Саме малі та середні підприємства (МСП) забезпечують:

- доступність препаратів у регіонах;
- консультаційний супровід (норми/строки/ризики);
- впровадження інтегрованого захисту та цифрових сервісів;
- «м'яку» адаптацію фермерів до нових екологічних і регуляторних вимог.

У новій моделі розвитку ринку МСП виконують не лише комерційні функції, а й соціально-економічні та екологічні місії: підтримку платоспроможності фермерів, регіональну зайнятість і конкуренцію – з одного боку; просування безпечних практик, біорішень, інтегрованого захисту та комплаєнсу – з іншого. Зазначені імперативи доповнюються ще одним виміром, що посилюється в умовах енергетичної нестабільності: енергоефективність ланцюга створення та використання ЗЗР.

Виробництво хімічних засобів захисту рослин характеризується високою енергоємністю вже на стадії синтезу діючих речовин. Хімічні реакції, очищення, сушіння, грануляція, стабілізація формуляцій потребують значних обсягів електроенергії, теплової енергії та води. Додаткові витрати формуються в процесах кондиціонування повітря, очищення стічних вод, утилізації відходів і забезпечення екологічної безпеки виробництва. Таким чином, енергетична складова є суттєвим елементом собівартості продукції та впливає на її конкурентоспроможність.

Енерговитрати не обмежуються виробничою фазою. Значне навантаження припадає на етапи фасування та пакування, які включають використання полімерних матеріалів, маркування, герметизацію та контроль якості. Логістичний компонент – транспортування між країнами та регіонами, зберігання у складських приміщеннях із дотриманням температурних режимів, внутрішньогосподарська доставка – формує додаткове споживання пального й електроенергії. На рівні аграрного підприємства енергетичні витрати пов'язані з підготовкою робочих розчинів, роботою обприскувальної техніки, використанням систем точного землеробства, а також із повторними обробками, які збільшують витрати пального та експлуатаційні витрати машинно-тракторного парку. У результаті повний життєвий цикл продукту – від синтезу діючої речовини до внесення в польових умовах – формує комплексну енергетичну модель, де кожен етап акумулює власні витрати та екологічні наслідки. Саме тому конкурентоспроможність операторів ринку ЗЗР дедалі більше визначається їх здатністю оптимізувати енергоспоживання на всіх ланках ланцюга створення вартості.

Енергоефективність у сфері засобів захисту рослин означає не просто скорочення споживання енергії, а забезпечення того самого або вищого агрономічного ефекту – ефективного контролю шкідників, хвороб і бур'янів, стабільності врожайності та якості продукції – за менших ресурсних витрат і зниженого антропогенного навантаження. Такий підхід передбачає впровадження енергоощадних технологій синтезу, використання відновлюваних джерел енергії у виробництві, оптимізацію логістичних маршрутів, перехід до концентрованих і високоефективних формуляцій, цифровий моніторинг потреб у внесенні препаратів, застосування точного дозування та інтегрованого захисту рослин. Мова йде про зміну підходу до створення препаратів ЗЗР, коли зменшується норма внесення препарату на гектар, тобто для досягнення того самого агрономічного ефекту потрібно менше фізичного обсягу продукту. Підвищується концентрація діючої речовини або її біодоступність, чого можна досягти за рахунок використання більш чистих діючих речовин, вдосконалених ад'ювантів, мікрокапсульованих або контрольованих форм вивільнення, наноформуляцій, стабілізованих суспензійних концентратів. При цьому, оптимізується спосіб дії препарату, наприклад, системна дія замість контактної, пролонгований ефект, менша кратність обробок.

Концентрована формуляція означає менший обсяг транспортування, а отже, використання меншої кількості пального, менше витрат матеріалів, менше проходів техніки по полю, що зумовлює менше використання дизелю, також використовується менше води для приготування робочого розчину, застосовується менше повторних обробок. Тобто в цілому знижується енергоемність на всьому життєвому циклі продукту. Перехід до концентрованих і високоефективних формуляцій означає розроблення препаратів із підвищеною біологічною активністю та зменшеними нормами внесення, що дозволяє скоротити матеріальні, енергетичні та логістичні витрати протягом усього життєвого циклу засобу захисту рослин.

У стратегічному вимірі енергоефективність стає індикатором зрілості ринку та здатності його суб'єктів адаптуватися до нових регуляторних і екологічних вимог. В умовах посилення стандартів ЄС, впровадження принципів Європейського зеленого курсу та зростання вартості енергоресурсів саме зниження енергоємності життєвого циклу ЗЗР формує основу для довгострокової економічної стійкості та екологічної відповідальності операторів ринку.

Таким чином, механізм зниження енергоємності життєвого циклу ЗЗР можна реалізувати за допомогою п'яти інструментів (рис. 3).



Рис. 3. Інструментарій механізму зниження енергоємності життєвого циклу засобів захисту рослин

Джерело: розроблено автором.

Комплексне й узгоджене застосування технологічних, цифрових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та інституційних інструментів формує системний ефект зниження енергоємності всього ланцюга створення вартості засобів захисту рослин – від синтезу діючих речовин і формуляції препаратів до їх транспортування, зберігання та польового внесення. Така інтеграція дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити втрати енергії й матеріальних ресурсів, зменшити кількість логістичних операцій та

підвищити ефективність використання техніки. У логістичному вимірі це проявляється у зниженні обсягів перевезень, раціоналізації складських запасів, цифровому моніторингу руху продукції та мінімізації повторних обробок у польових умовах. У екологічному аспекті узгоджена реалізація інструментів сприяє скороченню викидів парникових газів, зменшенню антропогенного навантаження на ґрунти й водні ресурси, підвищенню рівня простежуваності та безпечності застосування препаратів.

У стратегічному вимірі це забезпечує зростання адаптивності операторів ринку до енергетичних і регуляторних викликів, підвищує їхню відповідність європейським стандартам та формує довгострокові конкурентні переваги. Підприємства, які інтегрують енергоефективні та екологічно орієнтовані рішення у свою бізнес-модель, отримують не лише економію витрат, а й посилюють репутаційну стійкість, розширюють доступ до міжнародних ринків та зміцнюють позиції в умовах зростаючої конкуренції.

Таким чином, синергія зазначених інструментів трансформує ринок ЗЗР у напрямі більш ресурсоефективної, екологічно відповідальної та стратегічно збалансованої моделі розвитку.

У реальному ринку саме МСП можуть забезпечити «масове впровадження» енергоефективних рішень через:

- сервісні моделі (консалтинг + цифровий моніторинг + технологічна карта обробок);
- навчання фермерів мінімізації перевитрат ЗЗР і пального;
- оптимізацію регіональної логістики постачань;
- партнерства з виробниками техніки, дронів, платформ точного землеробства.

Таким чином, енергоефективність перестає бути вузько технічним або суто енергетичним питанням і трансформується в стратегічний елемент бізнес-моделі дистриб'ютора та сервісної компанії. Для операторів ринку ЗЗР це означає необхідність інтеграції принципів раціонального енергоспоживання у всі ключові процеси – від організації складської інфраструктури та логістики до консалтингового супроводу агровиробників і оптимізації польових операцій. Енергоощадні рішення знижують операційні витрати, підвищують передбачуваність фінансових результатів і формують додаткові конкурентні переваги в умовах нестабільності енергетичних ринків та зростання цін на паливно-енергетичні ресурси.

Для малого та середнього бізнесу, який часто працює в умовах обмежених фінансових можливостей, енергоефективність стає інструментом підвищення стійкості та адаптивності. Вона дозволяє не лише скоротити витрати, а й продемонструвати клієнтам і партнерам відповідальне ставлення до ресурсів, що дедалі більше враховується у виборі постачальника. Паралельно із цим посилюється тенденція до біологізації ринку засобів захисту рослин – зростає частка біопрепаратів, селективних і малотоксичних рішень, препаратів із контрольованим вивільненням діючих речовин. Біологічні засоби, як правило, характеризуються меншою енергоємністю виробництва та нижчим екологічним навантаженням, що відповідає запиту на безпечні агротехнології. Одночасно цифровізація процесів внесення – використання дронів, GPS-контролю, сенсорів,

систем точного землеробства – дозволяє мінімізувати перевитрати препаратів і пального, зменшити кратність обробок і підвищити точність агрономічних рішень.

У поєднанні з регуляторною гармонізацією ці процеси формують якісно нову модель розвитку ринку, яка базується на триєдиній логіці: економічна результативність, енергозбереження та екологічна відповідальність. Ефективність більше не вимірюється лише обсягами продажів або часткою ринку – вона дедалі частіше оцінюється через здатність компанії мінімізувати ресурсоємність, забезпечувати безпечність продукції та відповідати стандартам сталого розвитку.

Євроінтеграційний вектор України та імплементація принципів Європейського зеленого курсу посилюють ці тенденції. Підвищуються вимоги до простежуваності ланцюгів постачання, легальності обігу продукції, управління ризиками для здоров'я людей і довкілля, контролю залишків діючих речовин та скорочення використання небезпечних компонентів. Для операторів ринку це означає перехід від реактивної моделі дотримання норм до проактивного управління відповідальністю, де енергетичний, екологічний і соціально-економічний виміри стають взаємопов'язаними елементами стратегічної трансформації бізнесу. У результаті формується новий стандарт конкурентоспроможності: перемагають ті компанії, які здатні поєднати технологічні інновації, енергоефективність, екологічну відповідність і прозорість управління в єдиній системі довгострокового розвитку.

Таким чином, ринок засобів захисту рослин входить у фазу стратегічної перебудови, у якій поєднуються глобальна концентрація виробництва, регуляторна модернізація та гармонізація з правом ЄС, технологічна цифровізація, а також прискорення переходу до екологічно безпечніших рішень. У результаті змінюється сама логіка конкуренції: визначальними стають не лише обсяги реалізації, а здатність операторів забезпечити відповідальність, простежуваність і ресурсну ефективність у ланцюгу «виробник – дистриб'ютор – споживач». Для України ця трансформація накладається на високу імпортозалежність і концентрацію дистриб'юторської ланки, що підсилює асиметрію переговорної сили та чутливість до зовнішніх цінових і регуляторних змін. Водночас зміни у зовнішній торгівлі 2020–2024 рр., коли вартість імпорту скорочується за одночасного зростання фізичних обсягів, а експортні позиції залишаються низькими, свідчать про перегрупування попиту на користь масових і доступніших продуктів та про поступове відновлення ринку після шоків 2022–2023 рр.

Ключовим новим виміром розвитку ринку стає енергетичний чинник, який перетворився на системоутворюючий параметр. Енергоємність зосереджена не лише у виробництві діючих речовин і формуляцій, а суттєво наростає на стадіях фасування, транспортування, складського зберігання та польового внесення (паливо, техніка, повторні обробки). Умови енергетичної нестабільності та зростання вартості ресурсів роблять здатність знижувати енергоємність по всьому життєвому циклу продукту критерієм економічної стійкості ринку, а енергоефективність у цьому контексті означає забезпечення необхідного агрономічного результату за менших енергетичних і матеріальних витрат та з нижчим екологічним навантаженням.

Особливе значення набувають перехід до більш ефективних формуляцій, цифровий моніторинг потреб у внесенні, точне дозування, зменшення кратності обробок і ширше впровадження інтегрованого захисту рослин.

У такій конфігурації малий і середній бізнес виступає ключовим інституційним провідником змін, адже саме МСП забезпечують регіональну доступність препаратів, логістику, фінансування (відстрочки/кредитування), сервіс та консультаційний супровід агровиробників. Їх роль виходить за межі суто комерційної функції: МСП виконують соціально-економічну місію, підтримуючи конкуренцію, зайнятість, доступність сертифікованої продукції та знижуючи ризики для дрібних і середніх виробників, а також екологічну місію, поширюючи безпечні практики застосування, інтегрований захист, протидіючи контрафакту та сприяючи «м'якій» адаптації фермерів до нових регуляторних норм. Відповідно соціально-економічна й екологічна відповідальність МСП набуває статусу практичного механізму конкурентоспроможності, переходячи з площини декларацій у площину стратегічного управління, де комплаєнс, прозорість бізнес-процесів, простежуваність, контроль легальності обігу та управління ризиками стають умовами довіри ринку й довгострокового розвитку.

Запропонований інструментарій зниження енергоємності життєвого циклу ЗЗР має системний характер, оскільки поєднує технологічні, цифрові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та інституційно-освітні інструменти. Їх узгоджене застосування забезпечує скорочення енерговитрат і собівартості на різних ланках ланцюга, оптимізацію логістики та складської інфраструктури, зменшення повторних обробок і непродуктивних витрат пального, зниження екологічного навантаження (викидів, ризиків для ґрунтів і вод), а також підвищення відповідності стандартам ЄС і зміцнення репутаційної стійкості операторів. Синергія енергоефективності, біологізації та цифровізації формує новий стандарт розвитку ринку ЗЗР: «економічна ефективність + енергозбереження + екологічна відповідальність», і в середньостроковій перспективі переваги матимуть ті учасники, які здатні інтегрувати ці компоненти в бізнес-модель, одночасно забезпечуючи доступність для агровиробників, прозорість ринку та відповідність європейським вимогам. Відтак перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення комплексної моделі управління відповідальністю МСП на ринку ЗЗР, що поєднувала б оцінювання впливу концентрації, механізми адаптації до регуляторних змін, інструменти енергоефективності та критерії екологічної безпеки з урахуванням воєнних і післявоєнних викликів та інтеграції України до європейського агроекологічного простору.

Список використаних джерел

1. Вдовенко Н., Томілін О., Коваленко Л., Гечбая Б., Кончаковський Є. Світові тенденції та перспективи розвитку ринку засобів захисту рослин. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 8(2). DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.10>.
2. Герасимчук С. Б. Засоби захисту рослин: класифікація. 2010. URL: <https://www.snprk.com.ua/advice/16> (дата звернення: 22.12.2025).

3. Державний комітет статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>.
4. Державний реєстр пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/upravlinnya-vidhodamy/derzhavnyj-reyestr-pestytsydiv-i-agrohimikativ-dozvolenyh-do-vykorystannya-v-ukrayini>. (дата звернення: 22.12.2025).
5. Закон України «Про державне регулювання сфери захисту рослин» № 4147-IX (2024, 17 грудня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4147-20> (дата звернення: 22.12.2025).
6. Закон України «Про захист рослин» № 180-XIV (1998, 14 жовтня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-14> (дата звернення: 22.12.2025).
7. Закон України «Про карантин рослин» №3348-XII (1993, 30 червня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3348-12/ed20030801> (дата звернення: 22.12.2025).
8. Закон України «Про пестициди і агрохімікати» № 86/95-ВР (1995, 02 березня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.12.2025).
9. Засоби захисту рослин: класифікація. МНАГОР. URL: <https://www.mnagor.com/ua/articles/16> (дата звернення: 22.12.2025).
10. Зацаринна В. Ринок засобів захисту рослин: ключові тенденції, виклики та перспективи. 2024. URL: <https://surl.li/hkaquy>. (дата звернення: 22.12.2025).
11. Інструменти енергоефективності в промисловості та АПК: кращі рішення. В рамках проєкту «Просування енергоефективності та імплементації Директиви ЄС про енергоефективність в Україні» / Л. Хоміч, Т. Буренко, О. Новицький, Д. Кокотун. Київ: ТОВ «Офіс сталих рішень», 2024. 181 с. URL: https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka_energoefektyvnist_web-1.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
12. Класифікація ЗЗР. Агроексперт Центр. URL: <https://agroex.com.ua/klassifikatsiya-szr> (дата звернення: 22.12.2025).
13. Крутякова В.І., Гулич О.І., Янсе Л.А. Стан і проблеми ринку біологічних засобів захисту рослин в Україні. Вісник аграрної науки. 2023. № 1 (838). С. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202212-04>.
14. Лунцзянь Х. Глобальний ТОП-20 агрохімічної галузі. Пропозиція. URL: <https://surl.li/twltzw>. (дата звернення: 22.12.2025).
15. Напрямок дистрибуції. BIZONTECH. URL: <https://bkw.group/direction/distribution> (дата звернення: 04.11.2025).
16. Палапа Н., Нагорнюк О., Устименко О. Українська органічна продукція: внутрішній ринок та експорт. *Інноваційні екологобезпечні технології рослинництва в умовах воєнного стану*: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 31 серпня 2023 року). 2023. С. 136 – 138.
17. Перелік дистриб'юторів, суб-дистриб'юторів та агрохолдингів ТОВ «Байєр» по ЗЗР крім неселективних гербіцидів. *Crop Science Ukraine*. URL: <https://surl.li/lcndbd> (дата звернення: 22.12.2025).
18. Пиляк Н.В., Крутякова В.І., Нікіпелова О.М., Дишлюк В.Є. Екологічно орієнтовані інноваційні рішення з виробництва органічних добрив. Одеса : «Поліграф», 2021. 112 с.
19. Постанова КМУ №295 від 04.03.1996 «Про затвердження Порядку проведення державних випробувань пестицидів і агрохімікатів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-96-%D0%BF> (дата звернення: 22.12.2025).

20. Постанова КМУ №758 від 21.07.2023 (зі змінами) «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2023-%D0%BF> (дата звернення: 22.12.2025).
21. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1107/2009 від 21 жовтня 2009 р. щодо введення в обіг засобів захисту рослин і про скасування директив Ради 79/117/ЄЕС і 91/414/ЄЕС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_027-09 (дата звернення: 22.12.2025).
22. Самойлик Ю.В., Вернигора М.В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 378-385. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-58>.
23. Самойлик Ю.В., Жайворон Д.С. Агропродовольчий ринок: етапи та сучасні тенденції розвитку. Вісник МАУП: Економічні науки. 2024. № 3. С. 12-21. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-15>.
24. Санітарні правила ДСП 8.8.1.2.001-98 «Транспортування, зберігання та застосування пестицидів» (1998, 3 серпня). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001282-98> (дата звернення: 22.12.2025).
25. Сім'ячко О., Михайлова Г. Ринок засобів захисту рослин в Україні. Товарознавство. Технології. Інжиніринг. 2025. № 3(55). С. 19–40. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(55\)02](https://doi.org/10.31617/2.2025(55)02).
26. Станкевич С. В., Забродіна, І. В. Аналіз ємності ринку і основних операторів засобів захисту рослин в Україні у 2017–2018 рр. Ч. 1: імпорт. Таврійський науковий вісник. Серія «Сільськогосподарські науки». 2020. № 114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnveconn_2020_114_16.
27. ТОП-10 дистриб'юторів насіння та засобів захисту: портфель брендів. Superagronom.com URL: <https://surl.li/zowhzy>. (дата звернення: 22.12.2025).
28. Шевцова О.В. Інноваційні технології розвитку агропромислового комплексу в умовах інформаційної безпеки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Шевцова Олена Володимирівна. Одеса: Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, 2024. 308 с.
29. Farm to Fork strategy. European Commission. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення: 22.12.2025).
30. INDUSTRY4UKRAINE. Маніфест щодо переходу України до Індустрії 5.0, 3 Липня, 2023. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/manifest-shhodo-perehoduukrayiny-do-industriyi-5-0> (дата звернення: 04.11.2025).
31. Marrone P. G. Status of the biopesticide market and prospects for new bioherbicides. Pest Management Science. 2023. – 80 (1). – 81–86. <https://doi.org/10.1002/ps.7403> (дата звернення: 22.12.2025).
32. Marrone, Pamela G. “Increasing the use of biological pesticides in integrated pest management programs”. Frontiers in Insect Science. 2025. – Vol. 5. <https://doi.org/10.3389/finsc.2025.1552361> (дата звернення: 22.12.2025).
33. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 22.12.2025).

3.6.

Трансформація франчайзингу в Україні: адаптивні стратегії та тенденції розвитку в умовах воєнного стану

Мельник В. В.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0001-5512-536X>

Етимологія терміну «франчайзинг» походить від французької мови, де він первинно означав «пільгу» або «право». Використання цього поняття у бізнесовому контексті датується приблизно XVI століттям, однак його застосування в той період суттєво відрізнялося від сучасного розуміння [17].

Поворотним моментом в історії франчайзингу стала середина XIX століття, коли виробник швейних машин «Singer» прибігнув до цього методу для запобігання банкрутству. Компанія передала права на реалізацію своєї продукції незалежним підприємцям, що являло собою класичний приклад товарного франчайзингу. Подальший розвиток включав навчання агентів не лише продажу машин, але й навичкам їх використання, що сформувало гібридну модель, поєднуючи товарний та сервісний франчайзинг [5].

Проте зазначений приклад не відповідає сучасним стандартам франчайзингу, який передбачає уніфіковані критерії функціонування всієї мережі. Усі партнери дотримуються єдиних правил та стилю діяльності, що забезпечує усвідомлену чи неусвідомлену асоціацію кожної точки з брендом.

Становлення франчайзингу в його сучасному вигляді розпочалося у XX столітті у США. Початківцем цього підходу став концерн «General Motors», котрий реалізував свою продукцію через незалежні дистриб'юторські мережі. Цей приклад поступово адаптували компанії «Ford» та «Chrysler» [1].

Застосування франчайзингової моделі поширилося на мережі автозаправних станцій. З 50-х років XX століття стандартизація стала ключовим механізмом франчайзингової системи, що безпосередньо пов'язано з розширенням мережі «McDonald's». Одночасно з цим розвиток автомобільної інфраструктури США сприяв територіальному розповсюдженню закладів громадського харчування. Значна кількість закусочних розташовувалася вздовж автомагістралей та розвивалася на основі популярної франчайзингової моделі [13].

На сьогодні численні франчайзні підприємства у США позиціонують себе через призму своєї історичної спадщини, що розпочалася декілька десятиліть тому.

Вступ франчайзингової моделі в Україну відбувся значно пізніше, ніж у США, і був тісно пов'язаний з періодом трансформації економіки після здобуття незалежності. Перші франчайзингові системи в країні почали з'являтися у 1990-х роках, коли український ринок відкривався для міжнародних брендів та інвестицій [5].

Початківцями франчайзингу на українському ринку стали компанії харчової промисловості та роздрібної торгівлі. Значну роль у популяризації цієї бізнес-моделі відіграло надходження міжнародних мереж швидкого харчування, які адаптували

свої стандарти до місцевих умов. Такі мережі як «McDonald's», «KFC» та інші встановили в Україні жорсткі вимоги щодо уніфікації обслуговування та якості продукції, сформувавши високі стандарти для вітчизняних франчайзі [5].

На початку XXI століття франчайзинг почав активно розвиватися у секторі автомобільного бізнесу та АЗС. Дилерські мережі автомобільних концернів застосували франчайзингові принципи, що забезпечило їм контроль над якістю обслуговування та збереження репутації бренду на території України.

З 2000-х років стандартизація франчайзингових систем стала провідним інструментом розвитку мережевого бізнесу в країні. Вітчизняні підприємці почали активно розробляти власні франчайзингові моделі у сфері туризму, б'юті-індустрії та послуг. Розвиток малого та середнього підприємництва, підтриманий державними ініціативами, сприяв поширенню франчайзингу як альтернативного способу розширення комерційної діяльності [1].

На сьогодні українські франшизи представлені у різних сегментах економіки, демонструють свій внесок у розвиток національного бізнесу, утверджуючи традиції, які формувалися протягом останніх двох десятиліть.

Франчайзинг в Україні демонструє стабільний розвиток і вважається одним із найперспективніших видів бізнесу, рис. 1. [7;11].

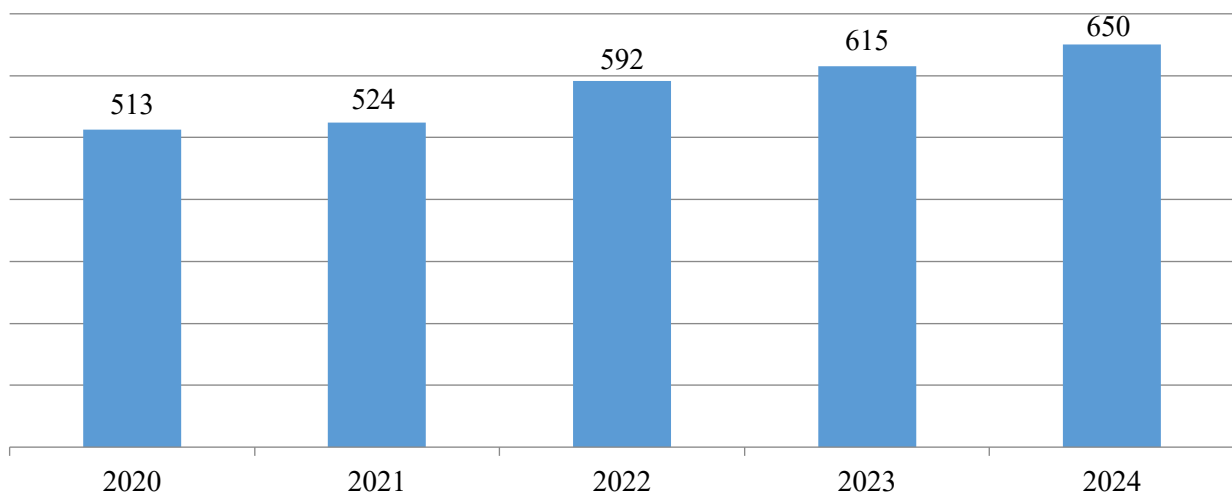


Рис. 1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні за 2020–2024 роки

Згідно з представленими даними, спостерігається стабільне зростання показника з 2020 по 2024 рік. З 2020 року по 2021 рік зростання було незначним, з 513 до 524, що становить близько 2 %. Однак, з 2021 року по 2022 рік зростання значно прискорилося і склало майже 13 %, збільшившись з 524 до 592. Подальше зростання сповільнилось, але залишалось позитивним.

З 2022 року по 2023 рік показник зріс приблизно на 4 %, досягнувши 615, а з 2023 по 2024 рік зростання склало близько 6 %, до 650. Загалом, за період з 2020 по 2024 рік спостерігається значний позитивний тренд, що вказує на стаке зростання показника протягом усього періоду аналізу.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року кардинально змінило економічний ландшафт України, створивши безпрецедентні виклики для всіх сегментів національного бізнесу.

Франчайзинговий сектор, що станом на початок 2022 року налічував 592 компанії-франчайзери та понад 24000 франчайзингових об'єктів, зіткнувся з необхідністю швидкої адаптації до нових умов функціонування. Водночас, як показують дослідження, 43 % власників франшиз продовжили масштабування та підтримку партнерських мереж, що свідчить про значну резистентність цієї бізнес-моделі до кризових явищ. Актуальність дослідження секторальної динаміки франчайзингу в умовах війни обумовлена його потенційною роллю як ефективного інструменту післявоєнного відновлення економіки та малого і середнього бізнесу [7;11].

Франчайзинг як бізнес-модель характеризується унікальним поєднанням централізованого управління брендом та децентралізованої операційної структури, що забезпечує високий ступінь адаптивності до локальних умов при збереженні єдиних стандартів якості. Ця властивість набуває особливого значення в умовах асиметричного впливу воєнних дій на різні регіони України, коли деякі території зберігають відносну стабільність, тоді як інші зазнають інтенсивних обстрілів або тимчасової окупації.

Дослідження механізмів адаптації франчайзингових мереж до таких екстремальних умов дозволяє виявити найбільш ефективні стратегії виживання та розвитку малого і середнього бізнесу в період глибоких економічних потрясінь.

За даними Franchise Group [11], протягом 2022 року понад 20000 українських підприємців продовжували працювати за франчайзинговою моделлю, що становить близько 83 % від довоєнного рівня. Секторальна структура франчайзингу на початок конфлікту характеризувалася наступним розподілом: 51 % припадало на сферу послуг, 26 % на ритейл, 23 % на громадське харчування. Ця структура зазнала істотних трансформацій у відповідь на зміну споживчих пріоритетів та економічних умов, що проявилось у перерозподілі ресурсів на користь секторів, пов'язаних з базовими потребами населення, відновленням та логістичними послугами.

Найбільш динамічне зростання в умовах воєнного часу демонструє сектор послуг, пов'язаних з відновленням та підтримкою населення, що охоплює широкий спектр медичних, освітніх, будівельних та консультаційних послуг. Цей сектор відповідає на критичні потреби суспільства, що виникли внаслідок масштабних руйнувань інфраструктури, людських втрат, фізичних та психологічних травм населення, а також необхідності адаптації до нових економічних та правових реалій [7].

Медичні та реабілітаційні послуги набули центрального значення в структурі франчайзингового ринку, що обумовлено значним збільшенням кількості осіб, які потребують фізичної та психологічної реабілітації. Фізична реабілітація як комплекс заходів, спрямованих на відновлення функціональності організму після завершення гострого періоду лікування, набула критичного значення для військовослужбовців та цивільних осіб, які отримали поранення внаслідок бойових дій. Тривалість реабілітаційного процесу може становити від одного-двох до п'яти-шести місяців і більше, залежно від характеру та тяжкості ушкоджень, що забезпечує стабільний та прогнозований попит на відповідні послуги. Держава запровадила безоплатні реабілітаційні послуги в рамках

Програми медичних гарантій, що включають три основні пакети: реабілітацію немовлят, реабілітацію з ураженням опорно-рухового апарату та реабілітацію з ураженням нервової системи [7].

Розширення мережі закладів, що надають такі послуги, створює сприятливі умови для розвитку франчайзингових моделей медичних та реабілітаційних центрів, які можуть забезпечити стандартизацію якості послуг, навчання спеціалістів та створення географічно доступної мережі центрів по всій території України [7].

Паралельно з фізичною реабілітацією надзвичайної актуальності набула психологічна допомога та психотерапія, оскільки війна спричинила масштабну психологічну травматизацію як військовослужбовців, так і цивільного населення. Посттравматичний стресовий розлад, що може виникнути у період чотирьох-шести місяців після травматичних подій, потребує тривалого та систематичного професійного супроводу із застосуванням різноманітних терапевтичних методів. Психологічна реабілітація включає три рівні надання допомоги: базовий рівень передбачає психологічну просвіту, групову роботу та навчання методам самопомоги; поглиблений рівень включає індивідуальне консультування, психотерапію та роботу з конкретними психологічними проблемами; комплексний рівень охоплює медико-психологічну реабілітацію з залученням мультидисциплінарної команди спеціалістів.

Франчайзингові моделі психологічних центрів мають значний потенціал розвитку, оскільки забезпечують не лише стандартизацію якості послуг та підготовку спеціалістів за єдиними протоколами, але й створення мережі центрів, доступних для різних категорій населення, включаючи дітей війни, вимушених переселенців, родини військовослужбовців та осіб, які безпосередньо постраждали від бойових дій [10].

Окремим сегментом, що демонструє зростаючий попит, є послуги з догляду за людьми похилого віку та особами з інвалідністю. Війна спричинила збільшення кількості осіб з інвалідністю внаслідок бойових поранень, а демографічні зміни та міграційні процеси призвели до ситуації, коли багато людей похилого віку залишилися без підтримки родичів, які евакуювалися або перебувають на військовій службі.

Франчайзингові моделі у цьому сегменті забезпечують стандартизовані протоколи догляду, систематичне навчання персоналу сучасним методам роботи з літніми людьми та особами з обмеженими можливостями, а також можливість швидкого масштабування мережі у відповідь на зростаючий попит. Особливого значення набувають франшизи, що поєднують медичний догляд з соціальною підтримкою та організацією дозвілля, забезпечуючи комплексний підхід до покращення якості життя цільової групи. [7].

Трансформація освітнього ландшафту в умовах війни створила новий попит на франчайзингові освітні послуги, що охоплюють як традиційні, так і інноваційні формати навчання. Вимушений перехід на дистанційне навчання, спричинений як безпековою ситуацією, так і руйнуванням освітньої інфраструктури, значно прискорив процеси цифровізації освітнього сектору.

Франшизи онлайн-шкіл та освітніх платформ отримали конкурентні переваги завдяки готовності до роботи у форматі, незалежному від географічного розташування учнів та викладачів, а також безпекової ситуації в конкретному регіоні. Мережа шкіл англійської мови, що використовують власні ІТ-платформи для організації навчального процесу, у період 2021–2022 років продовжила відкриття нових франчайзингових шкіл, пропонуючи як онлайн, так і офлайн напрямки навчання залежно від можливостей та переваг клієнтів [7].

Програми перекваліфікації та розвитку нових компетенцій набули особливої актуальності у зв'язку з масштабними змінами на ринку праці, спричиненими війною. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб втратила можливість працювати за попередньою спеціальністю, демобілізовані військовослужбовці потребують адаптації до цивільного життя та опанування нових професій, а багато підприємств змінили профіль діяльності або припинили існування, що призвело до вивільнення працівників різних кваліфікацій. Франшизи навчальних центрів адаптують свої програми до актуальних потреб ринку праці, пропонуючи курси з опанування ІТ-спеціальностей, які можуть виконуватися дистанційно, професій, затребуваних у сфері відновлення та будівництва, а також ремесел та практичних навичок, що дозволяють розпочати власну справу з мінімальними інвестиціями.

Мовні школи, зокрема франшизи з вивчення англійської, польської, німецької та інших європейських мов, демонструють стійке зростання попиту, що обумовлено декількома факторами. По-перше, активізація євроінтеграційних процесів та курс України на вступ до Європейського Союзу підвищують значення володіння іноземними мовами для професійного та особистого розвитку. По-друге, масова міграція населення до країн Європейського Союзу створила гостру потребу у швидкому опануванні мов країн перебування для успішної інтеграції, працевлаштування та здобуття освіти. По-третє, розширення міжнародної співпраці українського бізнесу та залучення іноземних інвестицій вимагають від фахівців високого рівня володіння діловою іноземною мовою. Франчайзингові мовні школи забезпечують стандартизовану методику навчання, що базується на найкращих міжнародних практиках, а також можливість продовження занять при релокації клієнта в інший регіон України чи навіть до іншої країни, де функціонують франчайзингові точки тієї ж мережі [7; 10].

Будівельні та ремонтні послуги утворюють окремий потужний сегмент зростання франчайзингового ринку, що безпосередньо пов'язаний з масштабними руйнуваннями цивільної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів та бойових дій. За оцінками експертів, обсяг прямих збитків інфраструктурі України сягає сотень мільярдів доларів, що створює безпрецедентний за масштабами ринок послуг з відновлення. Послуги з ремонту житла охоплюють як поточний ремонт пошкоджень, завданих обстрілами, вибуховою хвилею або осколками, так і капітальний ремонт будівель, що зазнали значних руйнувань. Франшизи у сфері ремонтних послуг пропонують стандартизовані технології виконання робіт, прозоре ціноутворення на основі кошторисів та гарантії якості, що особливо важливо в умовах, коли населення

потребує швидкого та надійного відновлення житла і прагне уникнути недобросовісних підрядників.

Відновлення комунальної, енергетичної та транспортної інфраструктури вимагає залучення значних ресурсів, кваліфікованих підрядників та ефективної координації робіт у масштабах усієї країни. Франчайзингові будівельні компанії можуть забезпечити швидке розгортання робіт у різних регіонах завдяки відпрацьованим процесам, уніфікованим технологічним рішенням та мережевій структурі, що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси відповідно до пріоритетів відновлення. Інноваційні рішення у сфері швидкого будівництва, включаючи технології спорудження модульних будинків, набувають особливої популярності як варіант тимчасового або постійного житла для постраждалих від війни. Модульні будинки характеризуються швидкими термінами зведення, відносно низькою вартістю, можливістю подальшого розширення та адаптації до різних кліматичних умов, що робить їх привабливим рішенням для масового житлового будівництва у післявоєнний період.

Франчайзингові мережі магазинів будівельних матеріалів та інструментів демонструють стрімке зростання, що відображає високий попит не лише з боку професійних будівельників, але й населення, яке самостійно виконує ремонтні роботи. Мережа салонів майстерності, що спеціалізується на продажу електроінструментів, ручних інструментів та будівельних матеріалів, станом на 2024 рік налічувала понад п'ятсот точок продажу по всій Україні, включаючи як власні салони, так і франчайзингові підрозділи у малих та середніх містах. Компанія також розпочала європейську експансію, відкривши перші магазини за кордоном, що свідчить про успішність бізнес-моделі та її потенціал для міжнародного масштабування [7].

Юридичні та бухгалтерські послуги набули критичного значення для бізнесу та населення в умовах динамічних змін нормативно-правової бази воєнного часу, необхідності адаптації до нових економічних реалій та вирішення широкого спектру правових питань, пов'язаних з наслідками війни. Юридичне консультування охоплює такі актуальні напрямки, як реєстрація статусу внутрішньо переміщених осіб та оформлення відповідних соціальних виплат, отримання гуманітарної та фінансової допомоги від держави та міжнародних організацій, оформлення документів для тимчасового або постійного виїзду за кордон, захист прав постраждалих від війни, включаючи компенсації за пошкоджене чи знищене майно, а також супровід релокації бізнесу до безпечніших регіонів. Франшизи юридичних компаній забезпечують доступ до кваліфікованої правової допомоги у різних регіонах країни, що особливо важливо для малих міст та сільської місцевості, де дефіцит спеціалізованих юридичних послуг є традиційно високим.

Бухгалтерські послуги зазнали трансформації у зв'язку зі змінами податкового законодавства у воєнний час, появою нових форм державної підтримки бізнесу, особливостями обліку в умовах релокації підприємств та необхідністю адаптації фінансової звітності до вимог міжнародних партнерів та донорських організацій. Франчайзингові бухгалтерські компанії пропонують

стандартизовані послуги з ведення обліку, податкової оптимізації, підготовки фінансової звітності та консультування з питань фінансового менеджменту для малого та середнього бізнесу, що дозволяє підприємцям зосередитися на основній діяльності, делегуючи складні бухгалтерські функції професіоналам.

Сегмент продуктів харчування, зокрема сфера громадського харчування та продуктовий ритейл, демонструє значну стійкість в умовах війни, адаптуючись до змінених споживчих пріоритетів, які характеризуються акцентом на швидкість обслуговування, можливість доставки та орієнтацію на базові продукти харчування. Згідно з дослідженнями галузевих експертів, громадське харчування та продуктовий ритейл становили понад вісімдесят відсотків усіх проданих українських франшиз у 2023 році, що підтверджує центральне значення цього сектору для франчайзингового ринку України [7; 12].

Кав'ярні формату «кава з собою» зберігають свою популярність завдяки мобільності формату, відносно невисоким операційним витратам та можливості швидкого обслуговування клієнтів, що набуває особливого значення в умовах частих повітряних тривог та обмеженого часу перебування на вулиці. Психологічний аспект споживання кави як елементу повсякденної нормальності, що надає відчуття стабільності та звичності у нестабільному середовищі, також відіграє значну роль у підтримці попиту. Франчайзингові мережі кав'ярень адаптувалися до воєнних реалій шляхом розширення послуг доставки, що дозволяє обслуговувати клієнтів навіть під час повітряних тривог, коли відвідування закладів може бути небезпечним. Скорочення годин роботи відповідно до комендантської години та енергетичних обмежень, впровадження автономних джерел живлення для забезпечення безперервності роботи під час відключень електроенергії, а також експерименти з мобільними форматами обслуговування, включаючи кавові велосипеди та міні-кіоски, демонструють гнучкість бізнес-моделі та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Пекарні та кондитерські посідають особливе місце у структурі франчайзингового ринку, оскільки хлібобулочна продукція належить до товарів першої необхідності, попит на які залишається стабільним навіть в умовах глибокої економічної кризи та падіння реальних доходів населення.

Франчайзингова мережа пекарень-кондитерських демонструє вражаючу динаміку розвитку: станом на початок 2024 року мережа налічувала понад сто шістдесят пекарень в Україні, переважна більшість з яких відкриті за франчайзинговою моделлю, а також розпочала міжнародну експансію, відкривши понад десять точок у сусідній Польщі. Ця динаміка особливо вражає з огляду на те, що основне масштабування відбувалося саме в період повномасштабної війни, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі та відповідність пропозиції актуальним потребам ринку [7;12].

Успіх франшиз пекарень обумовлений цілим комплексом факторів, що включають відносно низьку вартість продукції порівняно з іншими категоріями готової їжі, що робить її доступною для широких верств населення навіть в умовах економічних труднощів. Можливість швидкого відкриття точок у різних форматах, від невеликих пекарень у торговельних центрах до окремих магазинів

з власною виробничою зоною, дозволяє адаптувати концепцію до конкретних локальних умов та фінансових можливостей франчайзі. Висока оборотність товару, характерна для хлібобулочної продукції, забезпечує швидке повернення інвестицій та можливість гнучкого управління асортиментом відповідно до споживчого попиту. Можливість поєднання пекарні з кав'ярнею створює синергетичний ефект, підвищуючи середній чек та розширюючи цільову аудиторію закладу.

Заклади швидкого харчування зберегли свою актуальність завдяки адаптації до зміненого споживчого попиту та нових реалій функціонування бізнесу в умовах війни. Обмеження пересування населення під час повітряних тривог та комендантської години значно посилили попит на доставку готової їжі, що стимулювало франчайзингові мережі до активного інвестування у розвиток власних служб доставки або інтеграції з агрегаторами доставки їжі, які забезпечують широке охоплення аудиторії. Швидкість обслуговування, що завжди була ключовою характеристикою сегменту fast food, набула ще більшого значення в умовах нестабільної безпекової ситуації, коли споживачі прагнуть мінімізувати час перебування в громадських місцях.

Франчайзингові мережі експериментують з адаптивними форматами, включаючи мобільні точки продажу, мінімізовані заклади у форматі to go без внутрішнього зала для споживання, а також концепції з можливістю швидкого згортання та відновлення діяльності залежно від динаміки безпекової ситуації в конкретному регіоні.

Магазини продуктів харчування з функцією доставки демонструють стійке зростання, обумовлене обмеженнями мобільності населення, особливо у містах, що зазнають регулярних ракетних та артилерійських обстрілів, де ризик перебування на вулиці є об'єктивно високим. Франчайзингові мережі продуктових магазинів активно інвестують у розвиток онлайн-платформ для зручного оформлення замовлень, логістичних систем для забезпечення своєчасної доставки продуктів, а також розширення асортименту продукції тривалого зберігання, що дозволяє споживачам формувати стратегічні запаси на випадок погіршення ситуації. Особливу популярність набули формати, що спеціалізуються на доставці готових наборів продуктів для приготування конкретних страв, що економить час споживачів та відповідає тренду на зручність та передбачуваність.

Франшизи заморожених напівфабрикатів високої якості представляють інноваційний сегмент ринку, що демонструє швидке зростання завдяки ідеальній відповідності потребам споживачів воєнного часу. Мережа домашніх заморожених напівфабрикатів за 2022 рік відкрила п'ятдесят нових точок в Україні та розпочала міжнародну експансію, відкривши двадцять точок за кордоном протягом 2023 року під адаптованим брендом [7; 15].

Секрет успіху цієї бізнес-моделі полягає у швидкій адаптації формату та меню під потреби місцевого ринку, забезпеченні високої якості продукції, що наближається до домашньої їжі, та орієнтації на економічність і зручність використання. Заморожені напівфабрикати відповідають потребам споживачів у швидкому приготуванні їжі в умовах обмеженого часу, можливості створення запасів на випадок відключень електроенергії за наявності автономних джерел живлення, а також економії коштів порівняно з готовими стравами з закладів громадського харчування.

Сектор товарів першої необхідності та товарів для облаштування дому демонструє стабільний попит, що робить його привабливим напрямком для франчайзингових інвестицій в умовах економічної невизначеності та волатильності інших секторів ринку. Аптечні мережі займають центральне місце у цьому секторі, оскільки попит на ліки та медичні товари не лише залишається стабільним, але й демонструє зростання внаслідок декількох факторів. Збільшення кількості осіб, які потребують медикаментів для лікування поранень, хронічних захворювань, що загострилися через стрес та погіршення умов життя, а також препаратів для підтримки психічного здоров'я, створює стійкий та прогнозований попит.

Формування населенням стратегічних запасів життєво необхідних медикаментів на випадок погіршення ситуації або перебоїв у постачанні також підтримує обсяги продажу. Підвищений попит на засоби першої медичної допомоги, індивідуальні аптечки, кровоспинні засоби та інші медичні товари, що можуть знадобитися в екстрених ситуаціях, став характерною рисою споживчої поведінки воєнного часу [10;12]. Приблизно 15–20 % українських франчайзингових компаній розпочали експансію на іноземні ринки, зокрема у Польщі, Словаччині та Румунії.

Дані щодо найпопулярніших франшиз 2025 року систематизовано в табл. 1. [9].

Таблиця 1

**ТОП найпопулярніших франшиз України в
2025 році за версією онлайн-медіа видавництва InVenture**

Назва франшизи	Інвестиції, дол. США	Паушальний внесок, дол. США	роялті	Період окупності
1	2	3	4	5
Франшизи в сфері харчування				
Джигіт – мережа ресторанів грузинської кухні	30000	8000– 15000	3 %	9–12 міс.
Lviv Croissants – Львівський концепт мережі пекарень швидкого харчування.	30000– 70000	10000	3 %	12–24 міс.
Aroma Kava – одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні.	6050	1850	2 %	від 6 міс.
Grill Pub – міжнародна мережа гриль-ресторанів, що представлена у двох форматах: стаціонарні заклади та заклади типу фут-корд у ТЦ.	29600– 34900	відсутній	2 %	від 6 міс.
Молоко від фермера – фуд-бренд натуральних продуктів власного виробництва	30000– 50000	75000	5 %	до 11 міс.
Франшизи у сфері послуг				
Dream Hostel – професійна мережа хостелів нового покоління	8460– 24180	1820– 4835	Немає	9–30 міс.
Нова пошта – компанія з логістики та експрес-доставки	1200	Немає	0,5 %	від 8 міс.
OS.9 – магазин-сервісний центр з виготовлення ключів	3000	Немає	Немає	12–18 міс.
Діла – медична лабораторія	40000– 51000	Немає	Немає	22 міс.
TERRA 2000 – франшиза складів самообслуговування	7500	1 дол. США за кожний кв. м.	Немає	9 міс.

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5
Франшизи у сфері торгівлі				
Сирне королівство – мережа спеціалізованих сирних магазинів	23025	11515	4 %	18 міс.
Еко-Лавка – мережа магазинів, що спеціалізуються на реалізації натуральної продукції	19265–24080	1810	3 %	14–24 міс.
DNIPRO-M – міжнародний бренд інструменту для будівництва та ремонту	24100	Немає	Немає	10–18 міс.
ТМ а.ТаН – магазини моделей одягу від дизайнера Андре Тана	40000	5000	2 %	12–18 міс.
Галя балувана – магазини напівфабрикатів	30000	9000	2000 грн/міс.	від 5 міс.
Santan – мережа магазинів сантехніки	21885–258250	1500–7000	Немає	від 11–27 міс.
Zarina – бренд мережі ювелірних магазинів	350000	Немає	Немає	6–12 міс.
BUDUSUSHI – українська мережа суши-магазинів формату Take Away з сервісом доставки	25000	5000	3 %	від 8 міс.

Просторова структура франчайзингу також зазнала значних змін. Найпопулярнішими регіонами для відкриття нових франчайзингових точок стали західні області України та сусідня Польща, що відображає загальні міграційні тенденції та процеси релокації бізнесу.

Аналіз динаміки розвитку франчайзі в Україні виявляє низку ключових трансформацій ринкового ландшафту. Спостерігається суттєве скорочення нових запусків франчайзингових точок, зокрема у 2024 році було ініційовано приблизно 1500 нових франшиз, що демонструє радикальне зменшення порівняно з майже 7500 у 2023 році. Ця динаміка свідчить про уповільнення темпів зростання ринку, детерміноване відкладанням інвестиційних рішень та відтермінуванням запуску нових бізнес-проектів підприємцями в умовах економічної невизначеності [8].

Водночас на ринку франчайзингу фіксується тенденція до зростання частки локальних франшиз, що проявляється в інтенсифікації присутності українських брендів. За даними Асоціації франчайзингу, частка вітчизняних франчайзерів досягла 65 %, що перевищує показники попереднього року на 5–7 відсоткових пунктів, вказуючи на процес локалізації франчайзингового ринку [7].

Галузева структура франчайзингу характеризується чіткою диференціацією пріоритетних напрямів. Домінуючу позицію займає торгівля, яка акумулює 55 % всіх франшиз та охоплює різноманітні форми торговельної діяльності. Сектор послуг репрезентує 25 % ринку, включаючи сегменти спорту, краси, дитячих товарів та розваг. Сфера громадського харчування становить 17 % ринкової структури, охоплюючи піцерії, ресторани та заклади швидкого харчування [2].

Попри загальне уповільнення ринкової активності, зберігається значна кількість підприємців, які обирають франшизу як стратегію бізнес-розвитку. Це свідчить про збереження довіри до українських компаній-франчайзерів, визнання їх прибутковості та відповідності сучасним ринковим тенденціям, що формує позитивні перспективи для подальшого розвитку франчайзингової моделі в національній економіці.

Нормативно-правове регулювання франчайзингових відносин в Україні здійснюється переважно на підставі положень Цивільного кодексу України, а саме глави 76, присвяченої інституту комерційної концесії. Саме ця юридична конструкція застосовується у вітчизняному правовому полі для позначення явища, яке в глобальній бізнес-практиці ідентифікується як франчайзинг [4; 5].

Договірна конструкція комерційної концесії наділяє користувача правомочністю використання сукупності виключних прав, які належать правовласнику. Цей комплекс охоплює торговельні марки, комерційні найменування, бази даних та клієнтську базу, технологічні рішення, а також накопичений комерційний досвід та сформовану ділову репутацію.

Принциповим є розуміння того, що ця правова конструкція виходить за межі звичайної ліцензійної угоди, оскільки передбачає трансфер інтегрованої бізнес-моделі як цілісної системи.

Вітчизняне законодавство встановлює імперативну вимогу щодо письмової форми договору комерційної концесії. Доцільно відзначити, що нормативне положення стосовно обов'язкової реєстрації такого договору було скасоване, внаслідок чого укладення даного виду договірних відносин можливе без додаткових процедурних формальностей.

У процесі розробки договору комерційної концесії критичного значення набуває прецизійна специфікація предмета договірних відносин. Необхідним є вичерпне документування всіх об'єктів інтелектуальної власності, які підлягають передачі франчайзі, зокрема торговельних марок, патентних прав, об'єктів авторського права, конфіденційної комерційної інформації та технологічних ноу-хау.

Ключовим елементом договірної конструкції виступає делімітація територіальних меж діяльності франчайзі. Вітчизняна правова система передбачає можливість встановлення як виключних, так і невиключних правомочностей щодо певної географічної території. Виключна франшиза конституює монопольне право франчайзі на провадження підприємницької діяльності в межах визначеного територіального простору, що закономірно корелює з підвищеними роялті-платажами та більш значними інвестиційними зобов'язаннями.

Окремої концептуальної уваги потребує питання стандартизації якості та механізмів контролю. Франчайзер має експліцитно формалізувати вимоги до операційної діяльності, стандарти взаємодії з клієнтською базою, параметри оформлення бізнес-локацій, номенклатуру товарного асортименту або спектр послуг. Водночас принциповим є досягнення оптимального балансу між необхідним рівнем контролю та збереженням автономності франчайзі як самостійного господарюючого суб'єкта.

Фінансова архітектура франчайзингового проєкту обумовлює підвищену увагу до фіскальних імплікацій. Паушальний платіж, який вноситься франчайзі на початковому етапі співробітництва, підпадає під режим оподаткування. Регулярні роялті-платежі аналогічно конституюють об'єкт фіскального обліку та оподаткування.

Критичним є коректна кваліфікація платежів у рамках договору комерційної концесії. У випадку, коли певна частина фінансових трансферів асоційована з навчанням персоналу, консалтинговими послугами або постачанням обладнання, ці суми можуть підлягати диференційованому податковому режиму. Некоректна кваліфікація платежів створює ризики донарахування податкових зобов'язань та застосування штрафних санкцій фіскальними органами [4;5].

При структуруванні транснаціональних франчайзингових проєктів необхідним є врахування релевантного законодавства України. Фінансові розрахунки з нерезидентами за договорами комерційної концесії підлягають специфічному валютному регулюванню, що вимагає дотримання відповідних нормативних процедур та обмежень.

Функціонування франчайзингової системи неможливе без надійної протекції прав інтелектуальної власності. На етапі, що передуює ініціюванню франчайзингової мережі, необхідним є забезпечення офіційної реєстрації всіх торговельних марок та інших об'єктів інтелектуальної власності на території України.

Особливої концептуальної уваги потребує захист конфіденційної комерційної інформації та технологічних ноу-хау. Вітчизняна правова система формує нормативний фундамент для такої протекції, проте практична імплементація вимагає деталізованої специфікації відповідних положень у договірній документації. Доцільним є інкорпорування до договору комерційної концесії вичерпних положень щодо конфіденційності, заборони розголошення комерційних таємниць навіть у постконтрактний період, а також механізмів моніторингу дотримання цих вимог.

Вибір організаційно-правової форми для франчайзингового бізнесу становить стратегічно значуще рішення. Переважна більшість франчайзерів надає перевагу товариствам з обмеженою відповідальністю внаслідок їх управлінської гнучкості та порівняльної простоти адміністративного супроводу. При формуванні франчайзингової мережі критичним є розробка корпоративної архітектури, яка забезпечить ефективне управління брендом та гомогенність стандартів у межах всієї мережі. Це може передбачати створення відокремлених юридичних осіб для управління різними бізнес-аспектами, включаючи володіння торговельними марками та управління нерухомим майном [3].

Успішність франчайзингової мережі детермінується збалансованістю відносин між франчайзером та франчайзі. Договірна конструкція має експліцитно визначати правомочності та зобов'язання сторін, процедурні механізми вирішення суперечностей, умови термінації співробітництва. Особливої уваги потребує регламентація питань, асоційованих із модернізацією бізнес-процесів, трансформацією стандартів, імплементацією інноваційних технологій.

Франчайзер має володіти можливістю еволюційного розвитку концепції, проте такий розвиток не повинен генерувати диспропорційний тягар для франчайзі.

Принциповим є передбачення механізмів підтримки франчайзі, що охоплює первинне навчання, перманентну операційну підтримку, маркетингову асистенцію. Ці аспекти не лише впливають на успішність окремих учасників мережі, а й формують репутаційний капітал всієї франчайзингової системи [6;10].

Російська агресія спричинила значні потрясіння для української економіки, зокрема, для франчайзингових мереж. За даними Асоціації Франчайзингу України відбулась трансформація вітчизняної франчайзингової індустрії в умовах повномасштабної війни, фіксуючи еволюцію від стану повної дезорієнтації до формування адаптивної бізнес-стратегії з урахуванням ризикових факторів [7].

У період активних бойових дій спостерігається суттєва деградація ефективності маркетингово-комунікаційного інструментарію, що застосовувався у довоєнний період. Аналіз функціонування наявних механізмів засвідчує їхню редукцію переважно до психологічної площини впливу, за відсутності очікуваного економічного ефекту.

Цільова аудиторія потенційних франчайзі демонструє виражений когнітивний опір у процесі сприйняття та обробки комерційної інформації. Цей феномен детермінується кількома факторами.

По-перше, стан підвищеної тривожності, притаманний воєнному періоду, призводить до активації психологічних захисних механізмів, що знижують рецептивність до нових бізнес-пропозицій.

По-друге, несформованість або деструкція готовності до прийняття підприємницьких ризиків у потенційних інвесторів зумовлює об'єктивні обмеження в процесі прийняття управлінських рішень щодо франчайзингових інвестицій.

По-третє, спостерігається порушення адекватності оцінювання комерційних пропозицій внаслідок зміщення системи пріоритетів та критеріїв прийняття рішень у стресогенних умовах.

По-четверте, формується ефект адаптаційного звикання (габітуації) до довоєнних форматів комерційних комунікацій. За умови збереження незмінної структури та змістовного наповнення франчайзингових пропозицій виникає феномен інформаційної сліпоти, коли потенційний франчайзі демонструє нульову або мінімальну поведінкову реакцію на стимули, що раніше мали високу конверсійну здатність [14].

Означені тенденції актуалізують необхідність концептуального переосмислення стратегій залучення франчайзі та адаптації комунікаційних моделей до специфіки воєнного та поствоєнного періодів.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від франчайзингових пропозицій акцентування на низці ключових аспектів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Першочерговим є забезпечення безпеки як персоналу, так і активів франчайзингової мережі. Це передбачає впровадження комплексних систем моніторингу ризиків, протоколів реагування на надзвичайні ситуації, а

також забезпечення фізичної безпеки торгових точок та складських приміщень. Мобільність операційних процесів стає критично важливим фактором адаптації до мінливого ринкового середовища. Це досягається шляхом впровадження інформаційних технологій, які дозволяють дистанційно керувати бізнес-процесами, оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати використання ресурсів [16].

Гарантування логістичної безперервності в умовах повітряних тривог вимагає розробки альтернативних маршрутів постачання, використання розподільчих центрів, а також налагодження співпраці з надійними логістичними партнерами. Ключовим елементом успішної франчайзингової пропозиції є своєчасне постачання товарних одиниць до торгових точок. Це забезпечується шляхом ефективного управління запасами, прогнозування попиту, а також оптимізації логістичних ланцюгів постачання. Зазначені аспекти у своїй сукупності формують основу для стійкого розвитку франчайзингової мережі в сучасних умовах невизначеності [18].

Слід зазначити, що у період воєнних дій спостерігається поетапна трансформація психологічних станів та економічної поведінки потенційних франчайзі та франчайзерів, що характеризується послідовною зміною адаптивних стратегій.

Фаза 1. Первинна дезорієнтація (перше півріччя воєнних дій). Початковий етап характеризується станом гострої психологічної дезорієнтації та когнітивного ступору учасників ринку. Даний період відзначається порушенням звичних моделей прийняття управлінських рішень, тимчасовою втратою здатності до стратегічного планування, домінуванням реактивних, а не проактивних поведінкових патернів, критичним зниженням підприємницької активності.

Фаза 2. Адаптивна стабілізація (друге півріччя – перший рік). Другий етап маркується частковою реконфігурацією бізнес-процесів та усвідомленням нової операційної реальності. Характерними ознаками є поступова адаптація до змінених умов господарювання; редиверсифікація діяльності із акцентом на соціально значущі напрями (волонтерство, благодійність); імплементація стратегій збереження людського капіталу та підтримки трудових колективів; формування проміжних форм економічної активності.

Фаза 3. Активна реконфігурація (актуальний етап). Сучасний етап характеризується максимальною концентрацією на відновленні повноцінної підприємницької активності та стратегічному плануванні. Ключові особливості: критична необхідність прийняття оперативних управлінських рішень; відсутність темпоральних ресурсів для пролонгації стратегічних рішень; усвідомлення об'єктивної необхідності забезпечення базових потреб населення (харчування, одяг, послуги); фокусування на систематизації та оптимізації методології ведення підприємницької діяльності в умовах перманентної невизначеності [3;7].

Незважаючи на складність зовнішніх обставин, спостерігається еволюція від пасивно-оборонної до активно-адаптивної стратегії економічної поведінки суб'єктів франчайзингових відносин, що свідчить про формування нових моделей підприємницької резилієнтності в умовах воєнного стану.

Ефективне управління франчайзинговою мережею в умовах обмежених ресурсів та підвищеної невизначеності вимагає комплексної трансформації традиційних підходів до взаємодії між франчайзером та франчайзі.

Критичний аналіз існуючих практик свідчить про необхідність радикальної переорієнтації стратегічних пріоритетів з акцентом на раціоналізацію процесів, технологізацію взаємодії та розвиток горизонтальних комунікаційних мереж.

Першочерговим завданням франчайзера постає елімінація надлишкових елементів франчайзингового пакету шляхом системного аудиту всього спектру здійснюваних дій та зобов'язань. Необхідно максимально редукувати ті компоненти, які не мають безпосереднього впливу на операційну ефективність франшизи та не створюють вимірної доданої вартості.

Емпіричні спостереження демонструють, що недосвідчені франчайзери схильні до надмірного розширення сервісного пакету, включаючи такі елементи як цілодобова підтримка, яка характеризується низькою ефективністю та непропорційно високим ресурсним навантаженням, комплексні програми навчання персоналу, що виходять за межі функціональної необхідності, а також розмиті зобов'язання щодо сприяння у вирішенні будь-яких проблем без чіткої специфікації меж відповідальності. Такий підхід призводить до дисперсії ресурсів та зниження загальної ефективності франчайзингової системи.

Паралельно з процесами елімінації необхідна кардинальна оптимізація навчальних процесів через імплементацію сучасних технологічних рішень, включаючи системи штучного інтелекту, адаптивні навчальні платформи та автоматизовані системи верифікації компетентностей. Навчальні програми мають бути сфокусовані виключно на аспектах, критичних для організації операційної діяльності, з виключенням загальних та контекстуально нерелевантних модулів. Така концентрація дозволяє скоротити часові затрати на онбординг франчайзі при одночасному підвищенні якості засвоєння ключових операційних стандартів [14].

Суттєвого значення набуває формулювання конкретизованих, однозначно інтерпретованих завдань для франчайзі, що включають здійснення систематичного аналізу трафіку з ідентифікацією часових та сезонних патернів, проведення демографічного аналізу цільової аудиторії, точний облік транзакцій з ідентифікацією та сегментацією клієнтської бази, а також аналіз асортиментної ефективності з прив'язкою до споживчих преференцій різних сегментів. Чітка специфікація аналітичних завдань забезпечує формування єдиного інформаційного простору франчайзингової мережі та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на рівні франчайзера.

Особливої уваги заслуговує розвиток горизонтальної комунікаційної системи між франчайзі, оскільки емпіричні дані свідчать, що горизонтальні комунікації часто забезпечують ефективне вирішення проблем, які традиційно розглядалися як вертикальні. У межах горизонтальних мереж відбувається спонтанне узгодження позицій, колективний пошук рішень та трансфер найкращих практик без безпосереднього втручання франчайзера.

Міжфранчайзингові комунікації набувають критичного значення в умовах територіальної варіативності зовнішніх факторів, зокрема диференційованого перебігу загроз та варіативності операційних обмежень у різних регіонах, що дозволяє франчайзі адаптувати стратегії на основі досвіду партнерів з аналогічних контекстів.

Завершальним елементом комплексної стратегії постає систематична організація колективних заходів, включаючи корпоративні події, з'їзди франчайзі та форумні обговорення стратегічних питань розвитку мережі.

Значення таких колективних зборів виходить за межі інформаційного обміну та охоплює забезпечення внутрішньої психологічної підтримки учасників мережі, формування корпоративної ідентичності, обмін операційним досвідом та результатами діяльності, а також створення неформальних комунікаційних каналів, які підвищують загальну резилієнтність франчайзингової системи в умовах турбулентного середовища.

Воєнний стан спричинив фундаментальну реконфігурацію франчайзингової індустрії в Україні, що проявляється у множинних векторах адаптивної трансформації бізнес-моделей та операційних стратегій. Аналіз актуальних процесів дозволяє ідентифікувати ключові тенденції, які визначають траєкторію еволюції франчайзингових систем у період збройного конфлікту.

Домінуючою тенденцією постає масштабна цифровізація франчайзингових операцій, що виявляється у прискореному переході на онлайн-формат ведення бізнесу. Спостерігається інтенсивний розвиток систем електронної комерції, імплементація digital-інструментів маркетингових комунікацій та трансформація моделей клієнтського обслуговування через дистанційні канали взаємодії. Така діджиталізація обумовлена не лише технологічним трендом, а й об'єктивною необхідністю забезпечення операційної безперервності в умовах обмеженої фізичної доступності традиційних точок продажу.

Паралельно відбувається радикальна адаптація асортиментної політики та сервісного портфоліо до специфічних потреб воєнного часу. Франчайзингові мережі демонструють гнучкість у реконфігурації пропозиції, орієнтуючись на товари та послуги критичного попиту, що включає продукцію першої необхідності, медичні послуги, фармацевтичну продукцію, а також освітні програми, адаптовані до нових соціально-економічних реалій. Така реорієнтація відображає здатність франчайзингових систем до швидкої модифікації бізнес-моделі відповідно до трансформованої структури споживчого попиту.

Суттєвим феноменом сучасного етапу є інтеграція соціальної відповідальності у ядро корпоративної стратегії франчайзингових мереж. Спостерігається системна підтримка Збройних Сил України через різноманітні механізми донації та волонтерства, надання багатовекторної допомоги постраждалим від воєнних дій групам населення, а також активна участь у волонтерських ініціативах. Така інтеграція CSR-складової трансформувалася з опціональної практики у критичний елемент підтримки бренду та забезпечення лояльності стейкхолдерів.

Географічна диверсифікація франчайзингових мереж виявляється у масштабному переміщенні бізнес-активів із зон підвищеного ризику.

Спостерігається інтенсивне відкриття нових франчайзингових точок у регіонах з відносно вищим рівнем безпеки, що супроводжується реконфігурацією логістичних ланцюгів та перерозподілом ресурсних потоків. Така територіальна міграція бізнесу відображає стратегію мінімізації операційних ризиків при збереженні присутності на національному ринку.

Стратегічною відповіддю на звуження внутрішнього ринку постає активний пошук альтернативних каналів збуту через міжнародну експансію.

Франчайзингові системи інтенсифікують зусилля щодо виходу на зарубіжні ринки, встановлюють партнерські відносини з міжнародними організаціями та інтегруються у глобальні дистрибуційні мережі. Така інтернаціоналізація не лише компенсує втрати від скорочення локального попиту, а й забезпечує диверсифікацію ризиків через географічну дисперсію операцій.

Завершальною, але критично важливою тенденцією є посилення підтримки існуючих франчайзі з боку франчайзерів через множинні механізми асистенції. Спостерігається надання фінансової допомоги у формі пільгових умов роялті, відстрочок платежів та прямих субсидій, інтенсифікація консультаційної підтримки з питань антикризового менеджменту, а також розширення спектру допоміжних сервісів, спрямованих на забезпечення виживання та стабілізації франчайзингової мережі в умовах екстремального зовнішнього тиску. Така солідарність усередині франчайзингової системи постає критичним фактором збереження мережі та підтримки її функціональної цілісності.

Вибір франшизи в умовах сучасного ринку є комплексним завданням, що вимагає врахування низки ключових факторів. Насамперед, необхідно виходити з чіткого розуміння обраної франчайзингової моделі, механізму її функціонування та потенційної споживчої аудиторії. Успішність підприємницької діяльності безпосередньо залежить від відповідності пропонованого товару чи послуги потребам ринку, а не лише особистим преференціям.

Локаційний фактор відіграє визначальну роль у забезпеченні прибутковості франчайзингової точки. Умови ведення бізнесу суттєво варіюються залежно від розміщення – чи то велика міська агломерація, торгово-розважальний центр, житловий район, чи відкрита територія. Врахування специфіки локації є критично важливим для адаптації маркетингової стратегії та операційних процесів.

Фінансові аспекти є невід'ємною складовою вибору франшизи. Важливо враховувати наявні фінансові можливості та оцінювати потенційні пільгові пропозиції, що надаються франчайзерами, зокрема, для ветеранів та початківців.

Повернення ветеранів до цивільного життя є складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення можливостей для економічної самореалізації та фінансової незалежності. Однією з перспективних моделей є ветеранський франчайзинг, що дозволяє ветеранам застосовувати свої навички та досвід у підприємницькій діяльності, використовуючи вже готову бізнес-модель та підтримку франчайзера.

В Україні ветеранський франчайзинг знаходиться на початковому етапі розвитку, проте спостерігається зростаючий інтерес до цієї моделі. Існують

об'єднання ветеранів, які активно долучаються до розвитку франчайзингового підприємництва та сприяють обміну досвідом між ветеранами-підприємцями. Разом з тим, розвиток ветеранського франчайзингу в Україні стикається з низкою проблем, серед яких недостатня фінансова підтримка, обмежений доступ до інформації про франчайзингові можливості та відсутність спеціалізованих програм навчання та консультування.

Варто також враховувати міжнародний досвід, зокрема, практику США, де комітет у справах ветеранів є офіційним партнером Американської асоціації франчайзингу, що свідчить про державну підтримку підприємницької активності ветеранів. Інтеграція міжнародних практик та адаптація їх до локальних умов може сприяти підвищенню ефективності франчайзингового бізнесу та підтримці соціально важливих ініціатив.

Державні та громадські організації відіграють важливу роль у створенні сприятливого середовища для розвитку ветеранського франчайзингу. Державна підтримка може включати надання пільгових кредитів, грантів та інших видів фінансової допомоги для ветеранів, які планують започаткувати франчайзинговий бізнес. Важливим є також створення спеціалізованих програм навчання та консультування, які допоможуть ветеранам розвинути необхідні підприємницькі навички та знання.

Громадські організації можуть здійснювати інформаційну підтримку ветеранів, надаючи їм доступ до інформації про франчайзингові можливості, організовуючи навчальні заходи та конференції, а також забезпечуючи менторську підтримку. Важливим є також створення платформ для обміну досвідом між ветеранами-підприємцями, що дозволить їм навчатися один у одного та вирішувати спільні проблеми.

Ветеранський франчайзинг має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні. Розвиток цього напрямку може сприяти вирішенню низки соціально-економічних проблем, зокрема, забезпеченню зайнятості ветеранів, підвищенню їх фінансової незалежності та створенню нових робочих місць.

Для реалізації цього потенціалу необхідно:

- розробити та впровадити державну стратегію підтримки ветеранського франчайзингу;
- створити спеціалізовані програми навчання та консультування для ветеранів;
- забезпечити фінансову підтримку ветеранів, які планують започаткувати франчайзинговий бізнес;
- залучити до співпраці франчайзерів, які готові надавати пільгові умови для ветеранів;
- створити платформу для обміну досвідом між ветеранами-підприємцями.

Ветеранський франчайзинг є ефективним інструментом соціальної адаптації та економічної інтеграції ветеранів. Розвиток цього напрямку потребує комплексного підходу, що передбачає співпрацю державних та громадських організацій, а також залучення франчайзерів. Впровадження заходів з підтримки ветеранського франчайзингу сприятиме підвищенню соціально-економічної стабільності суспільства та забезпеченню гідного майбутнього для ветеранів.

Економічна нестабільність актуалізує питання вибору оптимальної стратегії підприємницької діяльності для тих, хто розглядає можливість придбання франшизи. Перед потенційними інвесторами постає закономірне питання щодо

доцільності розширення бізнесу через франчайзингову модель у період кризових явищ, а також здатності перевіреної франшизи мінімізувати підприємницькі ризики в умовах економічної турбулентності.

Інвестування у франшизу з підтвердженою ринковою ефективністю надає франчайзі суттєві конкурентні переваги, насамперед знижуючи ймовірність припинення діяльності на початковому етапі функціонування підприємства. Емпіричні дані свідчать, що понад половину новостворених бізнес-структур припиняють своє існування протягом перших двох років роботи. Франчайзингова модель суттєво редукує цей ризик завдяки комплексній експертній підтримці, доступу до апробованої бізнес-моделі, налагодженій операційній системі та можливості використання торговельної марки з усталеною ринковою репутацією.

Фінансова структура франчайзингових відносин передбачає не лише початкові інвестиції, але й регулярні платежі у вигляді роялті за користування франшизою. Проте компаративний аналіз витрат демонструє, що альтернативний шлях самостійного створення підприємства також вимагає значних фінансових ресурсів на консалтингові послуги різного профілю, включаючи юридичний супровід, технологічну експертизу, маркетингові комунікації, креативні рішення від дизайнерів, технічне обслуговування та IT-інфраструктуру. В умовах невизначеності інвестування у перевірені рішення через сплату роялті видається більш раціональним підходом, оскільки франчайзинг забезпечує певний рівень фінансової стабільності та довгострокову перспективу розвитку підприємства.

Водночас процес вибору франшизи вимагає критичного підходу, оскільки ринок характеризується присутністю недобросовісних франчайзерів. Окремі власники франшиз не демонструють зацікавленості у розвитку та підтримці своїх партнерів-франчайзі, орієнтуючись виключно на максимізацію короткострокового прибутку від паушальних внесків. Тому рекомендується обирати лише ті торговельні марки, які мають багаторічну історію ринкової присутності та стійкий попит серед цільової аудиторії споживачів. Критично важливим є ретельне вивчення договору комерційної концесії з детальним обговоренням усіх аспектів проєкту з франчайзером.

Пріоритет слід надавати партнерам, які викликають довіру та гарантують системну підтримку на всіх етапах співробітництва.

Щодо франчайзерів, то забезпечення конкурентоспроможності франчайзингової мережі в умовах невизначеності становить складне, але цілком реалізоване завдання за умови впровадження адекватних стратегічних рішень. Кожна економічна криза характеризується унікальним набором чинників, зумовлених макроекономічною кон'юнктурою, трансформацією споживчої поведінки та динамікою ринкових тенденцій. Це обумовлює необхідність пошуку індивідуалізованих підходів до виходу з кризової ситуації, оскільки стратегії, що демонстрували ефективність у попередніх періодах нестабільності, можуть виявитися неактуальними в нових економічних реаліях.

Емпіричні спостереження засвідчують диференційовану динаміку учасників франчайзингового ринку в кризові періоди. Частина франчайзерів демонструє послаблення ринкових позицій та скорочення активності, тоді як інші суб'єкти

використовують період турбулентності як можливість для інтенсивного розвитку та посилення конкурентних переваг. Франчайзі не елімінуються з ринкового середовища, а трансформують свої преференції, активно досліджуючи альтернативні пропозиції та орієнтуючись на співпрацю з надійнішими франчайзерами. Відтак, власники франшиз потребують розробки інноваційних рішень для залучення потенційних франчайзі та консолідації відносин з діючими учасниками мережі, що становить ключовий чинник успішності в умовах економічної нестабільності.

Аналіз ключових тенденцій розвитку франчайзингу в Україні в умовах невизначеності демонструє трансформацію бізнес-моделей та адаптивні стратегії учасників ринку. Спостерігається інтенсивна цифровізація франчайзингових мереж, що виявляється в розширенні онлайн-продажів, імплементації цифрових маркетингових інструментів та впровадженні дистанційних форматів клієнтського обслуговування, які забезпечують безперервність бізнес-процесів незалежно від безпекової ситуації.

Ключові тенденції розвитку франчайзингу в Україні в умовах невизначеності:

- перехід на онлайн-формат: розвиток онлайн-продажів, онлайн-маркетингу та онлайн-обслуговування клієнтів;
- адаптація до нових потреб споживачів: пропозиція продуктів та послуг, які відповідають потребам воєнного часу (наприклад, товари першої необхідності, медичні послуги, освітні програми);
- соціальна відповідальність: підтримка Збройних Сил України, надання допомоги постраждалим від війни, волонтерська діяльність;
- переміщення бізнесу: відкриття нових франчайзингових точок у більш безпечних регіонах;
- пошук нових ринків збуту: вихід на міжнародні ринки, співпраця з міжнародними організаціями;
- підтримка існуючих франчайзі: надання фінансової допомоги, консультацій та інших видів підтримки.

Суттєва трансформація відбувається у площині адаптації до змінених споживчих потреб, що виражається у переорієнтації асортиментної політики на продукти та послуги, релевантні до реалій воєнного часу, зокрема товари першої необхідності, медичні послуги та освітні програми, які відповідають актуальним запитам суспільства. Посилюється тенденція до корпоративної соціальної відповідальності франчайзингових мереж, що проявляється у систематичній підтримці Збройних Сил України, наданні допомоги постраждалим від воєнних дій та активній волонтерській діяльності.

Географічна реконфігурація франчайзингових мереж характеризується переміщенням бізнес-активів та відкриттям нових франчайзингових точок у регіонах з вищим рівнем безпеки, що забезпечує збереження операційної спроможності та мінімізацію ризиків. Одночасно спостерігається активізація зовнішньоекономічної експансії через вихід на міжнародні ринки та розвиток партнерських відносин з міжнародними організаціями, що диверсифікує джерела доходів та зміцнює конкурентні позиції українських брендів. Франчайзери демонструють посилену увагу до підтримки існуючих франчайзі через надання

фінансової асистенції, консалтингових послуг та інших форм підтримки, що сприяє консолідації мережі та збереженню її цілісності в кризових умовах [12].

Франчайзинг на українському ринку демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, проте реалізація цього потенціалу детермінується професійним підходом до правових, фінансових та операційних аспектів даної бізнес-моделі. Коректне структурування відносин на початковому етапі здатне превентивно усунути численні проблеми в перспективі та забезпечити успішну еволюцію франчайзингової мережі.

На етапі, що передує ініціюванню франчайзингової програми, доцільним є проведення комплексного ринкового аналізу, оцінювання конкурентного середовища та визначення оптимальної моделі партнерської взаємодії. Критичним є розробка деталізованої операційної документації, яка конституюватиме фундамент для навчання франчайзі та забезпечення стандартів якості.

Не менш принциповим виступає формування ефективної системи контролю та моніторингу діяльності франчайзі. Ця система охоплює як фінансовий контроль, так і нагляд за дотриманням операційних стандартів та якістю клієнтського обслуговування.

Франчайзингова модель бізнесу забезпечує вітчизняним брендам можливість формування національних мереж, генерування робочих місць, наповнення бюджету через податкові надходження та підтримки економічної стабільності навіть в умовах воєнного стану, одночасно здійснюючи підтримку Збройних Сил України. Ця бізнес-модель сприяє імплементації сучасних технологій, інноваційних рішень та міжнародних стандартів якості, надаючи іншим підприємцям можливості для створення спільного бізнесу на основі перевірених практик. Крім того, франчайзинг виступає ефективним інструментом виходу українських брендів на міжнародні ринки, забезпечуючи гідну репрезентацію України у глобальному бізнес-просторі.

У сучасних соціально-економічних реаліях франчайзинг конституює інструмент створення нових можливостей для соціально вразливих категорій населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та жінок-підприємниць, забезпечуючи їм доступ до апробованих бізнес-моделей. Для представників малого бізнесу франчайзингова модель відкриває перспективи досягнення стабільного доходу та масштабування підприємницької діяльності через використання вже сформованих брендів та операційних систем. На регіональному рівні франчайзинг функціонує як ефективний механізм постконфліктного відновлення та економічного зростання територіальних громад, які зазнали руйнувань внаслідок воєнних дій, сприяючи швидкій реінтеграції локальних економік у загальнонаціональну господарську систему.

Список використаних джерел

1. Бойчук І. В., Харів П. С. Історичні аспекти становлення та розвитку франчайзингу у світі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2022. № 4. С. 45–52. <https://doi.org/10.23939/semi2022.04.045>.

2. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46 (1). С. 13–19. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
3. Зайцев О. В., Кордас А. Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 53–62. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-53-62](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-62).
4. Кодекс етики франчайзингу України. URL: <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-н, 2006. 207 с.
6. Мельник О. В., Іванова Т. С. Франчайзинг як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-67>.
7. Асоціація франчайзингу (Україна). URL: <http://franchising.org.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Асоціація рітейлерів в Україні : консалтинговий портал. URL: https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/#google_vignette (дата звернення: 01.10.2025).
9. Відродження українського бізнесу під час війни: аналітика у 5 інфографіках. *Vkursi.pro*. URL: <https://vkursi.pro/news/content/vidrozhennia-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viyny-analityka-u-5-infohrafikakh-358988> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Федерація розвитку франчайзингу в Україні. URL: <http://fdf.org.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/catalog-franchise> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Петренко В. А., Сидоренко К. М. Адаптація франчайзингових мереж до викликів воєнного стану: український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 78–84. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.78>.
13. Словник франчайзингу та бізнесу. *Franchising.ua*. URL: <http://surl.li/chsci> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Ткаченко А. М., Коваленко Н. В. Перспективи розвитку франчайзингу в Україні в умовах постпандемічного відновлення та воєнних реалій. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11847> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Total number of sanctions imposed by Australia, Canada, the European Union (EU), France, Japan, Switzerland, the United Kingdom (UK), and the United States on Russia from February 22 to April 22, 2022, by target. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293531/western-sanctions-imposed-on-russia-by-target> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Franchising in Ukraine: Market Analysis and Development Prospects 2023–2025. *Ukrainian Franchise Association*. 2023. URL: <https://franchising.org.ua/analytics/market-report-2023> (дата звернення: 01.10.2025).
17. What Is International Franchising? *MBA Skool*. URL: <https://www.mbaknol.com/international-business/what-is-international-franchising> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Шевченко Л. С., Гриценко О. І. Цифрова трансформація франчайзингових бізнес-моделей: виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 234–241. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-234-241>.

Розділ 4

Регіональний розвиток, інфраструктура та спроможність громад

4.1.

Трансформація регіональної політики України: виклики воєнного стану та шляхи повоєнного відновлення

Попова Ю. М.,

канд. екон. наук, директорка,

*Комунальна установа «Агенція місцевого розвитку
територіальних громад Полтавського району», м. Полтава*

Актуальність дослідження зумовлена потребою забезпечити економічний розвиток територіальних громад України в умовах воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення. Значні обсяги руйнування інфраструктури, скорочення податкових надходжень, демографічні зміни та залежність від державних трансфертів створюють серйозні виклики для органів місцевого самоврядування. У статті зосереджено увагу на пошуку та розробці рішень, спрямованих на подолання цих проблем і досягнення сталого економічного розвитку громад.

У період війни територіальні громади України стикаються з численними викликами, що впливають на їхній економічний розвиток, стабільність і соціальну згуртованість. Серед головних факторів, які ускладнюють їхнє функціонування, – руйнування інфраструктури, зміни у фінансуванні місцевих бюджетів, масштабні переміщення населення, зростання соціальних потреб і обмежений доступ до фінансових ресурсів. Для ефективного управління в таких умовах необхідно впроваджувати адаптивні підходи, що поєднують оперативні дії з подолання наслідків війни та довгострокові стратегії сталого розвитку. Отже, вивчення економічного розвитку територіальних громад у період воєнних дій і післявоєнного відновлення має важливе значення як з наукової, так і з практичної точки зору. Це дослідження покликане сприяти розв'язанню проблем, що виникають у діяльності органів місцевого самоврядування, та забезпеченню сталого розвитку регіонів.

Широке коло наукових питань, пов'язаних із повоєнним відновленням, привертає дедалі більшу увагу дослідників, що зумовлено високою актуальністю та практичною значущістю цього напрямку наукових пошуків. Так, у статті І. Гаращук [2] розглянуто особливості реалізації регіональної політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. Авторка акцентує увагу на необхідності децентралізації управлінських процесів, посиленні ролі місцевого самоврядування та узгодженні дій між центральними і регіональними органами влади для

забезпечення ефективного розвитку територій. В. Залізнюк та І. Лазебна [4] досліджують економічні механізми розвитку територіальних громад під час воєнного стану. Науковці визначають, що відновлення економічної спроможності громад можливе за рахунок підтримки малого й середнього бізнесу, залучення інвестицій та підвищення фінансової автономії місцевих органів влади. У працях Є. Качмарського [6; 7] проаналізовано стан і перспективи розвитку агенцій регіонального розвитку, які розглядаються як ключові інституції у процесі післявоєнної відбудови. Автор підкреслює важливість удосконалення інституційних механізмів регіональної політики та підвищення координації між владними структурами, бізнесом і громадськістю. С. Козир [9] зосереджується на проблемах реалізації децентралізаційної політики в умовах воєнного стану. Дослідник пропонує низку рекомендацій щодо удосконалення регіонального управління, зокрема через формування нової моделі взаємодії між державою та громадами в процесі відбудови. Дослідження І. Пирого та М. Пирого [14] присвячене ролі органів місцевого самоврядування у відбудові країни в умовах війни. Автори відзначають важливість партнерства між громадами, міжнародними донорами та центральними органами влади, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів відновлення. У роботі О. Половцева [16] проведено оцінку моделей державної політики щодо організації повоєнного відновлення деокупованих територій. Автор обґрунтовує необхідність комплексного підходу до відбудови, який має поєднувати безпекові, соціальні та економічні аспекти розвитку регіонів. М. Штань [19; 20] розглядає державну політику стимулювання підприємництва як ключовий інструмент економічного відродження. У працях автора запропоновано напрями підтримки бізнесу, які сприятимуть активізації підприємницької діяльності та прискоренню процесів відновлення економіки. Аналітичне дослідження С. Тютюнник [18] присвячене впливу війни на бюджети територіальних громад. У роботі подано аналіз змін у доходах і видатках місцевих бюджетів за 2021–2023 роки, визначено тенденції зниження фінансової самостійності громад і окреслено можливі шляхи посилення їх бюджетної спроможності. О. Щербакова [22] аналізує сучасний стан економіки України та визначає стратегічні напрями економічної політики, спрямованої на стабілізацію макроекономічної ситуації та створення умов для сталого розвитку у післявоєнний період. Окрему увагу приділено праці Д. Шулікіна [21], у якій досліджено втрати людського капіталу та можливості його відновлення. Автор наголошує на потребі впровадження державної політики, що поєднує економічні стимули, розвиток освіти й систему соціальної підтримки для зміцнення людського потенціалу.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел свідчить, що науковці комплексно підходять до вивчення проблем повоєнного відновлення, приділяючи увагу економічним, управлінським, фінансовим і соціальним аспектам. Разом із тим, питання щодо визначення пріоритетних напрямів активізації економічної політики держави в умовах повоєнного відновлення потребує подальшого всебічного та системного вивчення.

Мета дослідження полягає у вивченні економічних процесів у територіальних громадах в умовах воєнного стану, визначенні ключових проблем, з якими вони стикаються, а також у розробці рекомендацій для зміцнення їхньої фінансової самостійності та стимулювання сталого розвитку в кризових умовах.

Бойові дії призвели до руйнування доріг, енергетичних об'єктів, житлового фонду, що значно ускладнило економічну активність громад та зменшило їхні доходи. Станом на листопад 2024 р. прямі збитки інфраструктури України через повномасштабне вторгнення росії сягнули 170 млрд дол. США [5]. Прямі збитки житлового фонду становлять майже 60 млрд дол. США – більш ніж третина від загальної суми. Внаслідок бойових дій рф, понад 50 % житлового фонду у значній кількості міст та містечок було пошкоджено чи зруйновано.

Загальна кількість зруйнованих або пошкоджених об'єктів житлового фонду становить близько 236 тис. будівель, з них: 209 тис. – приватних (індивідуальних) будинків; 27 тис. – багатоквартирних будинків; 0,6 тис. – гуртожитків. Загальна площа пошкоджених або зруйнованих об'єктів обстрілами становить близько 90 млн м², або 9 % від загальної площі житлового фонду України. Площа будинків, що опинилась в зоні затоплення, склала ще 4,8 млн м². Загалом це залишило без житла або з пошкодженим житлом близько 1,4 млн домогосподарств (близько 3,4 млн осіб) [5].

Прямі збитки від руйнувань об'єктів охорони здоров'я складають 4,3 млрд дол. США. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 1554 заклади охорони здоров'я. Пошкодження складають 2,5 % від загальної вартості втрат України. Прямі збитки від руйнувань закладів освіти становлять 7,3 млрд дол. США. Загалом внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано близько 4 тис. освітніх закладів. Прямі збитки інфраструктури соціальних послуг, що надаються державою, складають 0,2 млрд дол. США. В результаті масштабних бойових дій у різних областях України постраждали 160 об'єктів соціального захисту населення. Прямі збитки, завдані інфраструктурі сфер культури, релігії та туризму, складають 4 млрд дол. США. Від початку війни пошкоджено чи зруйновано щонайменше 3921 об'єкт культури, 399 релігійних споруд, 343 об'єкти спорту, 164 – туризму. Прямі збитки об'єктів водопостачання та водовідведення, а поведження з побутовими відходами становлять 3,5 млрд дол. США. Постійні обстріли та бойові дії унеможлилювали або суттєво ускладнювали проведення ремонтних робіт, що спричинило тривале відключення систем водопостачання [5].

В географічному розрізі, найбільш постраждали прифронтові регіони. На десять областей, які були окуповані, мають спільний кордон з РФ або вихід до моря, припадає більше ніж 90 % загальної суми прямих збитків. Втім, ворог продовжує удари і по активах в інших областях, тому серед сильно постраждалих регіонів – також Дніпропетровська область [5].

Одним із визначальних ресурсів для відновлення країни є трудовий ресурс. Станом на липень 2023 року на території України (у кордонах 1991 року) проживало 35,6 мільйона людей, а на контрольованій території – 31,8 мільйона. За даними 2024 року, на контрольованій території залишається трохи більш як

31 мільйон людей. У цьому контексті Елла Лібанова, директорка Інституту демографії та проблем якості життя Національної академії наук України зазначає: «... в нас була і триває депопуляція, яка викликана об'єктивними причинами – низькою народжуваністю, вичерпанням потенціалу демографічного зростання, високою смертністю, негативним еміграційним сальдо тощо» [21]. Водночас авторка вказує на два різкі спади – у 2015 та 2022 роках, коли чисельність населення скоротилася на кілька мільйонів. Це свідчить про те, що значна частина втрат людського капіталу в Україні пов'язана саме з окупацією частини її територій [21].

Отже, через безпекову ситуацію, втрату житла після початку повномасштабної війни, відсутність задовільної заробітної плати, доступ до отримання якісної освіти і професійного розвитку та відсутність можливості цього в нашій країні, Україна зіткнулася з масштабною міграцією населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, кількість українців, які виїхали за кордон, становить близько 6,8 мільйона осіб, а за інформацією Державної прикордонної служби – від 4 до 5 мільйонів. Серед них 60 % – жінки, приблизно третина – діти до 18 років, решта – люди працездатного віку. Частка осіб старших за 65 років становить близько 6 %. Переважно в Україні залишаються люди пенсійного віку, тоді як працездатні громадяни виїжджають за кордон, що призводить до нестачі робочої сили. Крім того, у країні налічується близько 4,6 мільйона внутрішньо переміщених осіб. Усього свої домівки залишили понад 10 мільйонів українців – майже чверть населення країни. Таких масштабів міграції не зазнавала жодна інша держава. До того ж у сім'ях переселенців спостерігається зниження народжуваності [8].

Поряд із цим зростання кількості людей пенсійного віку створює додаткове навантаження на Пенсійний фонд, соціальні служби та систему охорони здоров'я. Водночас через зменшення кількості дітей знижується потреба в освітніх послугах. У перспективі це означає, що на ринку праці буде менше працездатного населення, а надходження до Пенсійного фонду скоротяться. Уже сьогодні пенсійні внески не покривають усіх потреб фонду, тому він отримує дотації з державного бюджету. Це призводить до труднощів із виплатою пенсій, підвищення пенсійного віку та збільшення податкового навантаження. Крім того, змінюється статеві-вікова структура населення. Менша кількість дітей означає скорочення шкіл і дитсадків, а Міністерство освіти змушене оптимізувати мережу вишів. У результаті на ринку праці стає менше молодих фахівців, а відрахування до Пенсійного фонду скорочуються. Якщо ж народжуваність почне зростати, знову з'явиться потреба в розширенні освітньої інфраструктури та адаптації системи охорони здоров'я [8].

Чимало соціологічних служб в Україні та за кордоном досліджують, чи мають українці намір повернутися додому. Результати опитувань свідчать: близько 25 % респондентів не планують повертатися, ще 25 % – хочуть це зробити, але лише після завершення війни. Решта 50 % поки не визначилися.

Водночас ці настрої можуть змінюватися, і передбачити ситуацію на момент закінчення війни складно. Якщо ж повернеться хоча б 50–60 % людей, це вже можна буде вважати позитивним показником [8].

Військові дії призводять до суттєвих змін у фінансуванні місцевих бюджетів. Аналіз досліджень [2; 18] дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Брак кваліфікованих кадрів фінансових органів, особливо в громадах, зі значними міграційними процесами внаслідок тимчасової окупації та/або бойових дій; значна завантаженість наявних працівників; постійні зміни законодавства та складні процедури.

2. Відсутність системних статистичних даних на місцевому рівні, в т. ч. щодо фактичної чисельності населення в громаді, що загострюється міграційними процесами, ускладнює та не сприяє ефективності планування та виконання видатків місцевих бюджетів та, відповідно впливає на якість послуг, що надаються населенню.

3. На територіях, що перебували (перебувають) у тимчасовій окупації та/або розташовані в зоні активних бойових дій, значна кількість комунальних закладів сфер освіти, культури, фізичної культури та спорту припинили функціонування через руйнування приміщень та/або неможливістю роботи у небезпечних умовах. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації забезпечили функціонування виконавчих органів, бюджетних установ і комунальних підприємств. Значна кількість закладів продовжує працювати дистанційно.

4. Зміни, затверджені до нормативно-правових актів, які регламентують бюджетний процес, здебільшого мали позитивний вплив. Наприклад, у 2022 році виконавчі комітети і військові адміністрації отримали право перерозподіляти кошти місцевих бюджетів без рішення сесії. Це дозволило оперативно вирішувати поточні питання, коли скликання сесії було неможливе. Разом з тим, зміни, які не можливо було передбачити в період планування бюджетів на 2023 рік, такі як вилучення ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців, спричинили необхідність вносити зміни до бюджетів, скорочувати певні видатки тощо, що створювало додаткові складнощі для ОМС.

5. Аналіз виконання планів за доходами свідчить про переважне виконання планових показників. В той же час, аналіз динаміки показників доходів виявив, що у певних випадках вони не досягли рівня 2021 року або мають зростання, але не значне. Суттєве зменшення власних доходів бюджетів у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком за результатами виконання бюджетів тимчасово окупованих рф, деокупованих та громад, що перебувають у зоні активних бойових дій, що пов'язано з припиненням діяльності бюджетних установ, бізнесу.

6. В окремих громадах спостерігається збільшення власних доходів. Основні джерела: надходження ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців (у 2023 р.); міграція бізнесу; гуманітарна допомога. Значне зниження податкових надходжень у 2022 році більшою мірою зумовлене внесенням змін до Податкового кодексу України в частині надання права окремим категоріям платників не сплачувати єдиний і екологічний податки, податок на майно, податок на

нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, встановлення акцизу на імпорт пального на рівні 0 євро тощо.

7. Громади отримували підтримку від держави через міжбюджетні трансферти, обсяг яких значно збільшився у 2023 році порівняно з попередніми роками. У близько 30 % громад обсяг трансфертів перевищує обсяг податкових надходжень. Додатково з державного бюджету у 2023 році та на 2024 рік передбачена дотація на здійснення повноважень ОМС на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією рф. Суттєва підтримка також надійшла через благодійні внески, гранти й дарунки (гуманітарну допомогу) від міжнародних і вітчизняних фондів та організацій.

8. Традиційно більша частка видатків громад – це видатки на освіту й загальнодержавні функції. Відбулося значне зростання видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення і видатків на громадський порядок.

9. Воєнний стан та спричинені ним виклики зумовили ухвалення громадами нових програм і проведення притаманних цьому періоду видатків. Більшість громад реалізовували окремі програми підтримки та забезпечення ТРО, ДФТГ та інших напрямів, пов'язаних із забезпеченням громадського порядку, гарантуванням безпеки й обороноздатності; фінансували будівництво облаштування бомбосховищ; формували матеріальний резерв; купували генератори для забезпечення енергоресурсами діяльності бюджетних установ, приймали окремі заходи адресної фінансової підтримки військовослужбовців і членів їхніх сімей; виконували окремі бюджетні програми щодо підтримки та забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб.

Що вже зроблено у сфері відновлення і відбудови громад і регіонів? Для відбудови України наразі проводяться заходи у трьох ключових напрямках: державна підтримка, відновлення зруйнованого майна та економічне відновлення. Зокрема, діє програма «Зроблено в Україні», що надає фінансову допомогу на компенсацію вартості української техніки для аграріїв та інших галузей. Також реалізуються програми компенсації за пошкоджене майно та створили Національну раду з відновлення України, яка розробляє відповідний план.

Державна підтримка та економічне відновлення включає, зокрема [12; 13]:

1. Програма «Зроблено в Україні»: у 2025 році уряд виділив кошти на компенсацію 25 % вартості української сільгосптехніки для фермерів.

2. Підтримка індустріальних парків: держава фінансує створення промислової інфраструктури для залучення інвестицій.

3. Державна підтримка інвестиційних проєктів: надається компенсація витрат інвесторів на будівництво та підключення інфраструктури.

4. Програма «Національний кешбек»: стимулює розвиток українського виробництва товарів, що купуються споживачами.

5. Програма «Швидке відновлення»: включає компенсацію 15 % вартості українського обладнання для приватних замовників (громадський транспорт, комунальна та енергетична техніка).

Відновлення зруйнованого майна та інфраструктури:

- компенсація за пошкоджене майно: реалізуються програми, що надають компенсацію за пошкоджене та знищене майно;
- відновлення житла та адмінбудівель: кабмін виділив кошти на ремонт постраждалих будівель та формує комісії для оцінки збитків та формування планів дій;
- робота з відходами руйнування: на Київщині та в Харкові налагоджено сортування та переробку відходів, аби їх можна було повторно використовувати для будівництва.

Координацію процесу відбудови територій здійснює держава. Зокрема, затверджено Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації [17]; активно працює Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури. Саме цей орган державної влади займається відбудовою та модернізацією інфраструктури, пошкодженої внаслідок війни. Його завдання – відновлення доріг, мостів, об'єктів соціальної, транспортної та критичної інфраструктури, реалізація проєктів регіонального розвитку, координація міжнародної допомоги на відбудову та впровадження сучасних стандартів у будівництві й управлінні інфраструктурою.

Інші важливі ініціативи у сфері відновлення включають:

- план повоєнного відновлення України: національна рада з відновлення України розробила проєкт плану, який охоплює трансформацію всіх секторів економіки. В основі відбудови – принцип «Build back better», який слугує головним ціннісним та методологічним орієнтиром [15];
- підтримка релокованого бізнесу: створено цифрову платформу Relocate для допомоги підприємствам, які потребують переміщення [1];
- відновлення в гуманітарній сфері: Міністерство соціальної політики координує соціальну підтримку та реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб.

Варто відмітити, що Україна має обмежений досвід відновлення територій, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій. Поки що ці процеси переважно зосереджувалися на відбудові житлового фонду, об'єктів соціальної та критичної інфраструктури, а також на поверненні органів місцевого самоврядування до приміщень, які вони були змушені залишити під час тимчасової окупації. Водночас досі важко передбачити масштаб і характер викликів, із якими країна зіткнеться після деокупації лівобережної частини Херсонської чи Запорізької областей, не кажучи вже про Крим, Луганську та Донецьку області. У зв'язку з цим планування повоєнного відновлення потребує переосмислення категорій і понять. У цьому контексті поділяємо думку С. Козир [9], який розрізняє категорії «державна регіональна політика» і «регіональна політика відновлення», вважаючи першу категорію ширшою. Автор відмічає, що державна регіональна політика має створити умови для збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів держави та зменшення диспропорцій між ними. А регіональна політика відновлення фокусується на розробленні та впровадженні системи заходів для відновлення регіонів унаслідок війни та націлена на забезпечення

умов для сталого розвитку територіальних громад. Якщо державна регіональна політика має стратегічний і довгостроковий характер, то регіональна політика відновлення локалізується в постраждалих регіонах. Інструментами першої часто є національне законодавство і державні програми. Політика відродження регіонів здійснюється за допомогою локальних ініціатив, міжнародних інвестиційних проєктів та цільових державних програм. Основою регіональної політики відновлення має бути конструктивна взаємодія всіх учасників регіонального розвитку. Однак конфлікт у системі «центральна влада – регіональна влада – органи місцевого самоврядування» залишається актуальним навіть в умовах воєнного стану. Внаслідок збройної агресії РФ зазнали значних руйнувань економічна інфраструктура, соціальна сфера, зокрема критично важливі об'єкти в багатьох регіонах України. У таких умовах децентралізація набуває ще більшого значення як інструмент підвищення стійкості регіонів та забезпечення ефективного впровадження політики відновлення на місцевому рівні. Війна внесла суттєві зміни в пріоритети регіональної політики, змістивши акцент на безпекові потреби та політику відновлення. У цьому контексті важливо дослідити, яким чином децентралізація може сприяти оперативному та ефективному відновленню регіонів. Завдяки децентралізації громади набули значної адміністративної та фінансової автономії, що дає змогу швидше реагувати на наслідки руйнувань, забезпечувати нагальні потреби мешканців та ініціювати власні проєкти відновлення. Проте водночас виникає потреба в переосмисленні підходів до регіонального розвитку та взаємодії між різними рівнями влади для забезпечення скоординованої політики відновлення, з урахуванням специфіки кожного регіону та ступеня його руйнування. В умовах війни органи місцевого самоврядування та державної влади набувають цінного досвіду у вирішенні нагальних проблем. Вони організовують життя людей у громадах, районах та регіонах, забезпечують евакуацію населення, переміщення підприємств, регулюють роботу житлово-комунальної, освітньої, соціальної та інших сфер, а також відновлюють господарську діяльність на деокупованих територіях. Усе це демонструє спроможність територіальних громад на основі самоорганізації та за підтримки вищих органів влади ефективно вирішувати актуальні питання життєдіяльності громади [9].

Дану точку зору поділяє також Є. І. Качмарський [7, с. 38], який наголошує на тому, під час військового стану залишається важливим питання посилення фінансової спроможності місцевого самоврядування, розмежування повноважень органів місцевого самоврядування різних рівнів, повноважень держави та органів місцевого самоврядування за принципом субсидіарності, реформатування місцевих державних адміністрацій в органи префектурного типу та запровадження системи нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим завданням регіональної політики вважає розроблення напрямів та механізмів передачі частини державних повноважень на нижчий рівень управління. Автор наголошує на необхідності перегляду положень Державної

стратегії, регіональних стратегій та стратегій розвитку територіальних громад у зв'язку із поглибленням розриву в розвитку регіонів через повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну, і фактом набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі [7, с. 39].

Поряд із цим ряд авторів В. П. Залізнюк, І.В. Лазебна [4] виділяють кілька ключових напрямів управління, які дозволяють досягати фінансової стійкості громад. Серед них важливе місце займають ефективне використання земельних і майнових ресурсів, розвиток комунального підприємництва, створення умов для підтримки малого та середнього бізнесу, а також залучення зовнішніх інвестицій через прозорі та зрозумілі механізми. Відсутність таких підходів часто стає бар'єром для розвитку громад, адже нераціональне управління ресурсами призводить до втрат доходів та залежності від міжбюджетних трансфертів (табл. 1) [4].

Таблиця 1

**Моделі ефективного управління місцевими ресурсами
для зміцнення фінансової автономії та залучення інвестицій**

Модель	Інструменти моделі	Очікувані результати
Прозоре управління земельними ресурсами	Упровадження електронних кадастрів, аукціонів для операцій із землею	Збільшення доходів громади, зниження корупційних ризиків
Розвиток комунального підприємництва	Створення підприємств для надання послуг, таких як енергозабезпечення	Зменшення витрат громади, створення нових джерел доходів
Інтеграція інвестиційних хабів	Створення платформи для залучення інвесторів і підтримки бізнесу	Залучення зовнішнього капіталу, створення нових робочих місць
Ефективне управління комунальним майном	Оренда або продаж непрофільного майна, модернізація стратегічних об'єктів	Оптимізація витрат громади, збільшення доходів від оренди чи продажу
Використання механізмів державно-приватного партнерства	Спільне фінансування інфраструктурних проєктів із приватними інвесторами	Реалізація масштабних проєктів без суттєвого навантаження на місцевий бюджет

Джерело: [4].

Запропоновані моделі базуються на практичних механізмах, що вже реалізуються в деяких громадах України. Наприклад, упровадження електронних земельних кадастрів у західних регіонах України дозволило не лише знизити корупційні ризики, але й збільшити надходження від оренди землі на 15–20 % у перший рік. Створення комунальних підприємств у сфері енергетики, як це реалізовано в Київській області, забезпечило громаді додатковий дохід від виробництва та продажу електроенергії, а також створило робочі місця. Інтеграція інвестиційних хабів, як у Львівській міській громаді, дозволила залучити понад 100 млн євро прямих інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури. Ефективне управління комунальним майном, зокрема задача в

оренду непрофільних об'єктів, у Дніпропетровській області забезпечило додаткові надходження до місцевого бюджету, які спрямували на модернізацію шкіл і лікарень. Очікувані результати від упровадження цих моделей включають зменшення залежності громад від державних трансфертів, стабілізацію місцевих бюджетів, створення умов для розвитку підприємництва та покращення якості життя мешканців. Раціональне управління місцевими ресурсами дозволить не лише подолати кризу, але й створити стійку основу для довгострокового економічного розвитку [4].

Очевидно, що повоєнне відновлення країни відбуватиметься значною мірою з опертям на потенціал підприємництва, що є основою функціонування та розвитку економіки країни. Важливою передумовою відновлення діяльності суб'єктів підприємницької діяльності є відбудова інфраструктури, налагодження господарських зв'язків, реконструкція житла та об'єктів соціальної сфери з метою реєміграції населення [19].

Таким чином, враховуючи наведене вище, доцільно розглянути рекомендації щодо політики відновлення України в умовах воєнного стану, які спрямовані на зміцнення спроможності громад та налагодження ефективної взаємодії з центральною владою з метою забезпечення сталого розвитку та відбудови держави:

- застосування практики управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях, щоб сприяти швидкому й ефективному відновленню країни, мінімізуючи ризики нераціонального використання ресурсів і запобігаючи можливим маніпуляціям з боку ворожих сил [14];

- переосмислення національної стратегії, що має затверджувати уніфіковані цілі державної політики, тоді як на місцевому рівні, відповідно до цих цілей, необхідні конкретні кроки для розвитку територіальних громад у різних сферах (наприклад, якщо на національному рівні визначено безпековий компонент для прикордонних територій, то в громадах, з огляду на ці рамки, формуються конкретні заходи, які враховують їхні потреби та доступні ресурси) [11];

- систематизація та усунення колізійних норм у правовому регулюванні;

- розроблення універсальної методики для розрахунку кількісних показників, щоб мати змогу прогнозувати структуру населення та соціально-економічний розвиток громад, зокрема для визначення пріоритетів відновлення різних сфер;

- виокремлення критеріїв, які об'єктивно оцінюватимуть рівень пошкоджень і руйнувань інфраструктури громади, для обґрунтування потреб у державному фінансуванні та визначення його обсягів. Такий підхід у регіональній політиці може, однак, спровокувати конкуренцію між громадами та регіонами за включення до тих функціональних категорій, які забезпечують більше фінансування на відновлення [7];

- створення нових інституційних платформ для забезпечення стабільності життєдіяльності держави та територіальних громад в умовах воєнного стану. Це потребує інтеграції управлінського потенціалу органів публічної влади та оновлення організаційних і функціональних механізмів для комплексного вирішення соціальних, економічних і воєнних завдань. Також важливо вдосконалити нормативно-правове

забезпечення для ефективної реалізації державної регіональної політики в цих нових умовах [2];

- створення спеціалізованого виконавчого органу, відповідального за формування та реалізацію регіональної політики, збір і аналіз статистичних даних, моніторинг розвитку регіонів та підтримку депресивних територій;

- посилення співпраці між регіональними та державними установами, представниками бізнесу, а також створення фондів для фінансової та економічної допомоги. Варто активно використовувати програми співпраці з міжнародними організаціями для розвитку регіонів, впровадження інноваційних програм та залучення населення до вирішення актуальних проблем;

- створення системи моніторингу та оцінювання впливу регіональної політики на національну економіку, щоб забезпечити її адаптацію до стандартів ЄС [10];

- активне залучення агенцій регіонального розвитку, асоціацій та об'єднань органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших суб'єктів до реалізації державної регіональної політики [6].

Аби покращити становище на ринку праці в Україні доцільно вжити комплекс заходів [21]:

- 1) активізувати приховані резерви робочої сили – створити програми підтримки для осіб, які не працюють через відсутність прийнятних вакансій або психологічні труднощі, пов'язані з війною (профорієнтація, психологічна допомога, перекваліфікація);

- 2) підвищити рівень освіти та професійної підготовки – адаптувати систему освіти до реальних потреб економіки, розвивати професійно-технічну освіту, стимулювати безперервне навчання дорослих;

- 3) покращити стан здоров'я працівників – впроваджувати політику підтримки здорового способу життя, зменшувати частку робочих місць зі шкідливими умовами праці, посилювати безпеку на дорогах і на виробництві;

- 4) сприяти більшій активності населення на ринку праці – розширювати доступ до дитячих садків, позашкільних і соціальних закладів, щоб полегшити поєднання роботи з сімейними обов'язками;

- 5) підвищити мобільність робочої сили – створити ефективну систему інформування про вакансії у різних регіонах, розвивати мережу комунального орендного житла, щоб полегшити переїзди в пошуках роботи;

- 6) переглянути житлову політику – перейти від орієнтації на обов'язкове власне житло до розвитку якісного і доступного орендного ринку з належним правовим захистом орендарів та орендодавців;

- 7) розвивати співпрацю з українцями за кордоном – створити програми для їхнього повернення або залучення до економічної та дипломатичної підтримки України як лобістів на міжнародному рівні.

В цілому, на нашу думку, об'єктивною необхідністю є поєднання державних і місцевих зусиль, розвитку партнерства між секторами та впровадження інноваційних механізмів регіонального розвитку як основи сталого відродження України.

Список використаних джерел

1. В Україні запустили безоплатну онлайн платформу для переміщення бізнесу (+інструкція). *Мережа правового розвитку*. URL: <https://surl.li/uvwmpu> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Гаращук І. Регіональна політика України в умовах війни і повоєнної відбудови. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 5–14. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-505-516).
3. Деякі питання використання коштів з рахунка «Фонд відновлення зруйнованого майна та інфраструктури» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.03.2025 р. № 281-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2025-p> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Залізняк В. П., Лазебна І. В. Економічний розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260502>.
5. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Київська школа економіки. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
6. Качмарський Є. Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Держава і право*. 2023. Вип. 94. С. 198–210. <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2023-94-198>.
7. Качмарський Є. І. Регіональна політика в умовах воєнного стану в Україні. *Політичне життя*. 2024. № 4. С. 37–43. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.
8. Княжич Д. Жодна країна не стикалася з таким масовим переміщенням людей. *Gazeta.ua*. URL: https://gazeta.ua/articles/opinions-journal/_zodna-krayina-nestikalasya-z-takim-masovim-peremischennyam-lyudej/1210812 (дата звернення: 01.10.2025).
9. Козир С. В. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. № 2 (1). С. 15–26. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26>.
10. Кравець А., Астахов І. Регіональна політика України: проблеми та перспективи. *Політичне життя*. 2023. № 4. С. 44–51. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.6>.
11. Лукеря Т. Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати. *Децентралізація : портал*. 2023. 4 верес. URL: <https://decentralization.ua/news/17127> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Масштабні державні проєкти відбудови. *ICC Ukraine*. URL: <https://iccua.org/masshtabni-derzhavni-proekty-vidbudovy> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Мінрозвитку та ЄБРР обговорили поточні проєкти та стратегічні пріоритети відновлення. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-iebr-r-obhovoryly-potochni-proiekty-ta-stratehichni-priorytety-vidnovlennia> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Пирого І., Пирого М. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. № 77. С. 117–123. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.
15. План відновлення України. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/response-to-war/ukraine-recovery-plan> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Половцев О. В. Організація повоєнного відновлення України: оцінка моделей державної політики щодо деокупованих територій. *Вісник КНТУ*. 2024. Вип. 4. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.58>.

17. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-п> (дата звернення: 01.10.2025).

18. Тютюнник С. Вплив війни на бюджети територіальних громад: аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України. Київ : Поліграф плюс, 2024. 116 с. URL: <https://decentralization.ua/news/18647> (дата звернення: 01.10.2025).

19. Штань М. В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. С. 1–8.

20. Штань М. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62>.

21. Шулікін Д. Наш людський капітал: втрати й перспективи відродження. *Світ*. URL: <https://surl.li/lumvee> (дата звернення: 01.10.2025).

22. Щербакова О. Українська економіка і економічна політика. *Економіка України*. 2025. № 1. С. 20–37. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.020>.

4.2.

Обґрунтування екосистемного підходу до стимулювання економічного розвитку на основі просторово-економічної діагностики та стратегічного позиціонування територій

*Материнко В. О.,
здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет
економіки та торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0007-3803-3288>*

Поняття «екосистема» виникло в біологічних дослідженнях завдяки британському ботаніку та екологу А. Тенслі, який увів його в науковий обіг 1935 року. Він наголошував на нерозривному зв'язку живих організмів із середовищем існування, утворюючи єдину систему, де ключову роль відіграють як біотичні, так і абіотичні компоненти [1]. Цей підхід розвинув Е. Одум, визначивши екосистему основною одиницею екології з динамічними взаємозв'язками, що згодом поширилося на географію, економіку та соціологію [2].

У контексті територіального розвитку поняття «екосистема» в економіці набуває ключового значення. На противагу біологічним екосистемам із чітким науковим визначенням, його економічне трактування є гнучким і контекстуально залежним. Різноманіття інтерпретацій пояснюється складними взаємодіями

економічних агентів, інститутів та природного середовища на рівні територій, де провідну роль відіграють зв'язки між владою, бізнесом і громадою.

На підставі порівняльного аналізу різних концепцій економічних систем у фокусі територіального розвитку можна зробити наступні узагальнення (табл. 1)

Варто зауважити, що термінологію бізнес-екосистем можна успішно застосувати до територіального розвитку, розглядаючи їх як складні системи, де різні суб'єкти (підприємства, громади, влада) взаємодіють між собою.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз концепцій
економічних екосистем та територіального розвитку**

Автор, джерело / підхід	Ключова метафора або концепція	Основні положення та характеристики	Вплив на розвиток територій
М. Ротшильд [3]	Технології як «гени»	Економіка еволюціонує подібно до біологічних видів; технології та знання визначають розвиток системи	Технології є рушієм змін: створюють нові галузі, робочі місця та трансформують структуру регіону
Б. Ганнон [4]	Системна єдність економіки та екології	Обидві науки вивчають складні динамічні системи, що постійно адаптуються до зовнішнього середовища	Територія розглядається як комплекс, де економічні, соціальні та екологічні процеси нерозривно пов'язані
Р. Аднер [5]	Екосистема як структура взаємодій	Виділяє два підходи: екосистема як середовище та як структурована мережа для створення цінності	Розвиток територій залежить від узгодженості дій партнерів та їхньої здатності спільно створювати спільну цінність
Системний підхід (узагальнення)	Територія як складна екосистема	Властивості: відкритість, ієрархічність, адаптивність, наявність життєвих циклів (від зародження до спаду)	Перехід від індивідуальних зусиль до синергічних ефектів. Добробут кожного суб'єкта залежить від стану всієї системи

Джерело: складено автором за даними [3; 4; 5].

Застосування системної парадигми до аналізу територіального розвитку дозволяє ідентифікувати територію як складну динамічну екосистему, архітектура якої формується через інтенсивну інтерференцію господарюючих суб'єктів, територіальних громад та інститутів публічної влади. У межах даного підходу розвиток території детермінується не механічною сукупністю результатів діяльності окремих акторів, а виникненням емерджентних властивостей та синергічних ефектів, що генеруються внаслідок мережевої взаємодії компонентів. Резильєнтність та продуктивність такої системи безпосередньо залежать від когерентності зв'язків між її елементами, а також від їхнього адаптаційного потенціалу до інноваційних трансформацій. Концептуальна спорідненість із біологічними системами підтверджує гіпотезу

про кореляцію між індивідуальною конкурентоспроможністю окремого учасника та загальним рівнем гомеостазу (добробуту) всієї економічної екосистеми, що робить цей підхід універсальним інструментом для стратегічного аналізу макро- та мікроекономічних процесів.

Необхідно зазначити, що екосистема стимулювання економічного розвитку територій – це комплекс взаємопов'язаних соціо-еколого-економічних факторів, що діють синергетично для підтримки та прискорення економічного зростання та розвитку в певному регіоні або секторі. Ця система характеризується високим рівнем динаміки та адаптивності, що забезпечується постійною взаємодією її компонентів.

Структурно-функціональний аналіз екосистеми стимулювання економічного розвитку територій наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Структурно-функціональний аналіз екосистеми
стимулювання економічного розвитку територій**

Складова екосистеми	Зміст та функціональна роль	Результат впливу на територію
Інституційне середовище	Нормативно-правова база, діяльність органів влади, правила ведення бізнесу та захист прав власності	Створення прозорих «правил гри», зниження адміністративних бар'єрів
Фінансові інструменти	Доступ до кредитування, грантові програми, венчурні фонди, податкові пільги та преференції	Активізація інвестиційної діяльності та фінансування інноваційних проектів
Технологічна інфраструктура	Індустріальні парки, технополіси, цифрові мережі, науково-дослідні центри та лабораторії	Забезпечення бази для впровадження високих технологій та масштабування виробництва
Людський капітал	Освіта, професійні компетенції, науковий потенціал та здоров'я населення	Підвищення продуктивності праці та генерація креативних ідей
Підприємницьке середовище	Культура стартапів, мережі бізнес-ангелів, рівень конкуренції та кооперації між суб'єктами	Розширення економічної активності та гнучкості ринкових структур
Інформаційні ресурси	Бази даних, аналітичні платформи, доступ до ринкової інформації та комунікаційні канали	Підвищення якості прийняття управлінських рішень та прозорість ринку

Джерело: складено автором за [6]

Основними властивостями, які можуть характеризувати рівень розвитку будь-якої території, виступає її насиченість та освоєність. При цьому, насиченість визначає ступінь заповнення території корисними копалинами, матеріальними ресурсами, об'єктами інфраструктури (у т.ч. науковими установами та організаціями), населенням, суб'єктами господарювання за вилами економічної діяльності тощо, що свідчить про інтенсивність економічної діяльності. Освоєність відображає ступінь використання наявного потенціалу території, включаючи площу території, структуру населення (частку економічно активного населення в загальній чисельності населення), фондооснащеність території та економічно активного населення тощо. Вона є індикатором ступеня реалізації ресурсних можливостей території та рівня її інституційної, соціальної та економічної спроможності.

Одним з важливих показників насиченості території є щільність населення, яка характеризує ступінь концентрації людських ресурсів. Щільність розраховується за формулою:

$$M = \frac{N}{S}, \quad (1)$$

де:

M – щільність населення (осіб/км²);

N – кількість населення території (осіб);

S – площа території (км²)

Одним із важливих показників освоєності території, який характеризує рівень економічного розвитку та добробут населення території, є доходи на 1-ого мешканця (2). Цей показник відображає фінансову забезпеченість та економічну активність території:

$$D = \frac{R}{N}, \quad (2)$$

де:

D – доходи на 1-го мешканця (тис. грн/особу);

R – загальна сума доходів, отриманих на території (тис. грн);

N – кількість населення території (осіб).

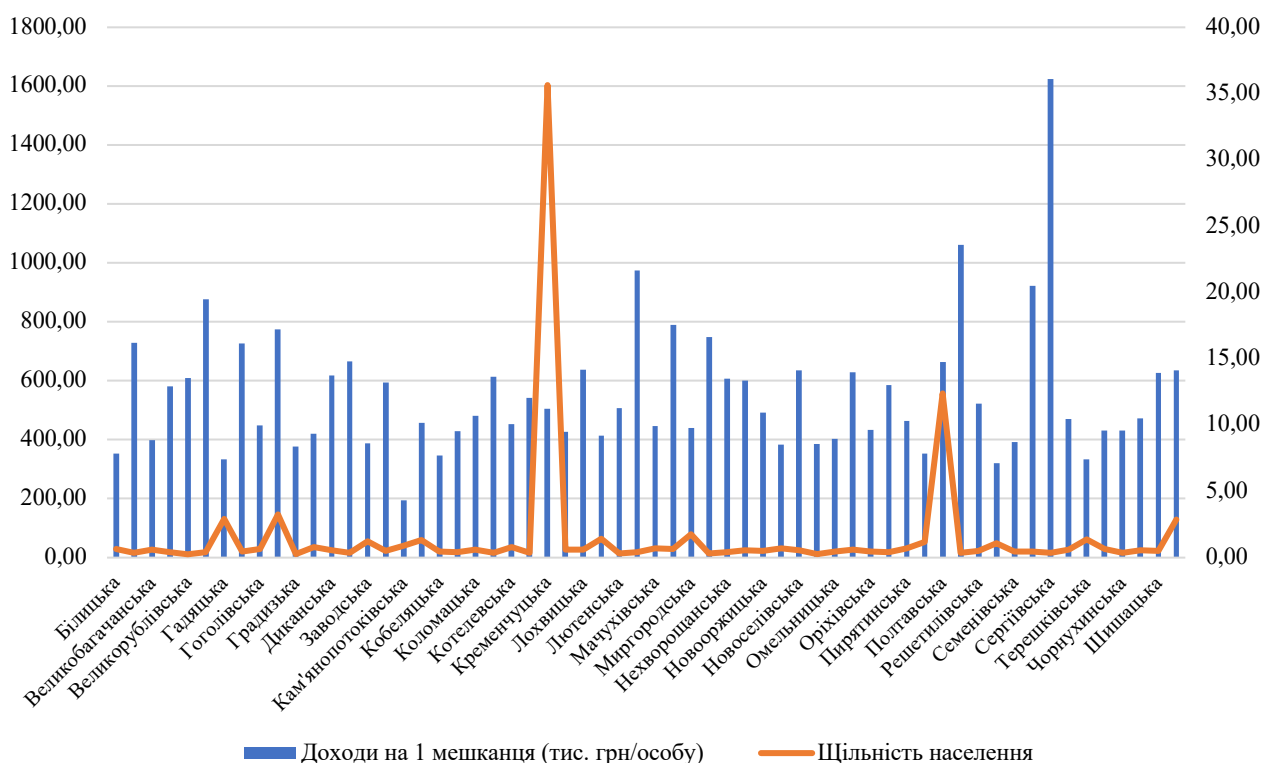


Рис. 1. Порівняльна характеристика просторово-економічного позиціонування територіальних громад Полтавської області у 2024 році за показниками надходжень на 1-ого мешканця (тис. грн/ос) та щільності населення (осіб/км²)
Джерело: складено автором за [13].

Варто зауважити, що крім того для цілей економічної діагностики територіальних систем можуть бути використані і додаткові показники, що характеризують деякі їх параметри освоєності та насиченості. Для забезпечення комплексності методики

позиціонування територіальних систем необхідним є формування інтегральних показників, що дозволить повноцінно врахувати структурні особливості об'єкту дослідження (3), (4):

$$I_M = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k w_i * M_{i, \text{норм}}, \quad (3)$$

де:

I_M – інтегральний показник насиченості;

k – кількість часткових показників, включених до індексу насиченості;

$M_{i, \text{норм}}$ – нормалізоване значення i -го показника насиченості;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника, що визначається експертним методом або методом головних компонент (при $\sum_{i=1}^k w_i = 1$).

При цьому розрахунок інтегрального показника освоєності території (I_D) може мати такий вигляд:

$$I_D = \frac{1}{z} \sum_{j=1}^z \theta_j * D_{j, \text{норм}}, \quad (4)$$

де:

I_D – інтегральний показник освоєності;

z – кількість часткових показників, включених до індексу освоєності;

$D_{j, \text{норм}}$ – нормалізоване значення j -го показника освоєності;

θ_j – ваговий коефіцієнт j -го показника, що визначається експертним методом або методом головних компонент (при $\sum_{j=1}^z \theta_j = 1$).

Виходячи з умовного розрахунку інтегральних показників можна умовно побудувати просторово-економічну матрицю територіальних систем, виділяючи чотири групи їх характеристик (рис. 2).

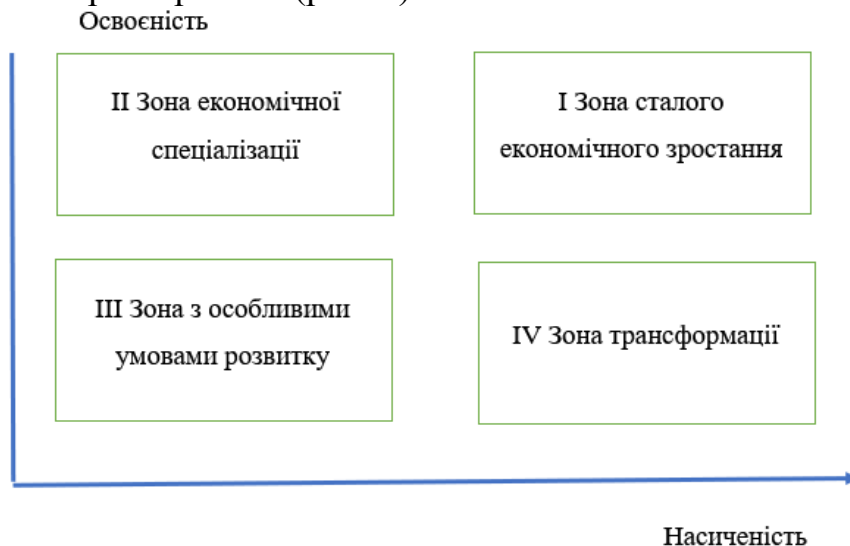


Рис. 2. Просторова матриця територіальних систем за рівнем економічного розвитку

Джерело: складено автором.

Розподіл територіальних систем за середніми (медіанними) значеннями насиченості та освоєності формує чотири стратегічні квадранти, кожен з яких вимагає диференційованого підходу в рамках реалізації політики регіонального розвитку:

I. Зона сталого зростання (висока D / висока M). До цього квадрату входять території – лідери, що демонструють високу концентрацію ресурсів та їхню ефективну

економічну реалізацію. Для цієї групи має бути рекомендована інноваційна стратегія підтримки. Основний фокус на залученні інвестицій у високотехнологічний сектор та розвиток людського капіталу для збереження конкурентних переваг та поширення позитивних ефектів на суміжні території.

II. Зона економічної спеціалізації (висока D / низька M). До цієї групи входять території структурної залежності. Це можуть бути індустріальні або аграрні центри з високопродуктивними підприємствами. Для цієї групи може бути рекомендована стратегія соціального стимулювання та розвитку людського капіталу. Основний фокус на стимулюванні міграції, розвитку соціальної та житлової інфраструктури тощо.

III. Зона з особливими умовами розвитку (низька D / низька M). Тут зосереджені території – ар'єргарди. Вони мають слабкий економічний та демографічний потенціал. Необхідна стратегія фокусної консолідації та економічної диверсифікації, спрямована на створення базової інфраструктури, підтримку локального малого бізнесу, раціональне використання внутрішнього потенціалу.

IV. Зона трансформації (низька D / висока M). Ці території мають найбільші дисбаланси у структурі продуктивних сил. Низькі доходи при високій щільності вказують на структурну кризу (високе безробіття, відсутність інвестицій). Для цієї групи може бути рекомендована стратегія антикризового управління та реіндустріалізації, з основним фокусом на активному створенні робочих місць, перекваліфікації населення та залученні інвестицій.

Проведене дослідження підтверджує важливість екосистемного підходу в аналізі та стимулюванні економічного розвитку територій. Екосистеми, як динамічні та адаптивні структури, здатні ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Розуміння механізмів функціонування екосистем дозволяє розробити ефективні стратегії стимулювання, які враховують як загальні принципи, так і специфічні особливості кожної окремої території.

У роботі розроблено теоретико-методичний підхід економічної діагностики територіальних систем, що базується на зіставленні інтегральних показників насиченості та освоєності. На основі цього підходу сформовано просторово-економічну матрицю, яка дозволяє класифікувати територіальні системи на чотири стратегічні квадранти (зони): сталого зростання, економічної спеціалізації, особливих умов розвитку та трансформації. Для кожної групи обґрунтовано типи стратегій (інноваційна, соціального стимулювання, фокусної консолідації та антикризове управління), що дозволяє виявляти структурні дисбаланси та обґрунтовувати вектори розвитку регіональної політики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделі просторово-часового позиціонування, яка враховуватиме траєкторії розвитку територіальних систем та просторові ефекти взаємовпливу між територіальними системами.

Список використаних джерел

1. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935. Vol. 16. No. 3. P. 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>.
2. Willis A. J. The Ecosystem: An Evolving Concept. *Functional Ecology*. 1997. Vol. 11. No. 2. P. 268–271. URL: <https://www.jstor.org/stable/2390328> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Rotschild M. *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York : Henry Holt and Company, 1990.

4. Hannon B. The use of analogy in biology and economics: From biology to economics, and back. *Structural Change and Economic Dynamics*. 1997. Vol. 8. No. 4. P. 471–488. [https://doi.org/10.1016/S0954-349X\(97\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S0954-349X(97)00019-2).
5. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
6. Медвідь В. Ю. Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Діса плюс, 2015. 282 с.
7. Дороховський О. М., Радзієвський О. І. Особливості стимулювання соціально-еколого-економічного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.16>.
8. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 43–48. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
9. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
10. Губанова О. Р. Визначення сутності поняття «стимулювання» як категорії еколого-економічних відносин. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 4. С. 141. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/5043/1/zhurnal-stalij-rozvitok-ekonomiki_4_2012_141.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
11. Медвідь В. Ю. Сучасні концепції та теорії економічного регіонального розвитку. *Держава та регіони*. 2013. № 2 (71). С. 66–70.
12. Лемешко М. О. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>.
13. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 10.10.2025).

4.3. | Інституційна спроможність громад у розвитку дорожнього господарства як чинник їх соціально-економічної стабільності

Тимоха А. Д.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Розвиток та утримання ефективної дорожньої інфраструктури є ключовим фактором економічного зростання, соціального добробуту та підвищення якості життя населення. В умовах глобальних трансформацій, повоєнної відбудови та

євроінтеграційних прагнень України розвиток дорожнього господарства набуває стратегічного значення, виступаючи ключовим фактором не лише конкурентоспроможності та обороноздатності держави, а й, що особливо важливо на місцевому рівні, забезпечення соціальної згуртованості.

Якість місцевої дорожньої мережі є тією фундаментальною основою, «кровоносною системою», що визначає соціально-економічну стабільність та потенціал розвитку будь-якої територіальної громади. Цей зв'язок проявляється у кількох ключових вимірах:

1. Розвиток місцевого бізнесу та економічна активність. Якісна та розгалужена дорожня мережа є основою ефективної логістики, транспортної доступності та інтеграції локальної економіки у регіональний та національний простір. Якісні дороги безпосередньо сприяють розвитку місцевої торгівлі, агропромислового сектору, логістики та туризму, а також підвищують інвестиційну привабливість громади та її підприємств. Навпаки, незадовільний стан доріг створює небезпеку для учасників руху, збільшує витрати на транспортування та негативно впливає на економічний розвиток.

2. Доступ до соціальних послуг та якість життя. Дорожня мережа виступає основою для забезпечення мобільності населення та територіального розвитку, забезпечуючи зв'язок між населеними пунктами, виробничими центрами та соціальними об'єктами. Саме якість місцевих доріг визначає реальну, а не номінальну, доступність громадян до життєво важливих послуг: освіти, охорони здоров'я, адміністративних та культурних центрів. Від стану доріг залежить швидкість реагування екстрених служб, функціонування шкільних автобусних маршрутів та можливість мешканців віддалених сіл повноцінно брати участь у житті громади. Таким чином, розвиток дорожнього господарства є невід'ємною складовою загального соціально-економічного розвитку країни та покращення якості життя населення.

Отже, можна стверджувати, що стан місцевих доріг є одним із найточніших індикаторів та водночас найважливіших чинників соціально-економічної стабільності громади. Інвестиції у розвиток дорожньої інфраструктури є інвестиціями у безпеку, економічну спроможність та якість життя мешканців, що робить ефективне управління цією сферою першочерговим завданням для місцевого самоврядування.

Адміністративно-територіальна реформа та курс на децентралізацію влади спричинили фундаментальну трансформацію системи публічного управління в Україні, передавши значні повноваження та ресурси на місцевий рівень. Одним з найбільш масштабних та відповідальних завдань, що було покладено на новостворені об'єднані територіальні громади (ОТГ) та обласні державні адміністрації, стало управління дорогами місцевого значення. З 1 січня 2018 року до сфери управління обласних державних адміністрацій було передано 123 тис. км автомобільних доріг місцевого значення поза межами населених пунктів, а до компетенції органів місцевого самоврядування відійшло близько 230 тис. км доріг у межах населених пунктів [3, 1].

Цей процес, з одного боку, створив передумови для більш гнучкого та орієнтованого на потреби громад управління, що повною мірою відповідає

принципу субсидіарності. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень створила потенціал для підвищення ефективності та врахування місцевих потреб. Однак, з іншого боку, реформа оголила нові, системні виклики та виявила глибокий розрив між формально делегованими повноваженнями та реальною інституційною спроможністю значної частини громад ефективно їх виконувати.

Таким чином, ключова проблема полягає у тому, що передача на баланс громад тисяч кілометрів доріг, переважна більшість з яких вже на момент передачі потребувала капітального ремонту, не супроводжувалася симетричним нарощенням їхньої інституційної та фінансової спроможності [11]. На практиці це проявилось у низці критичних проблем:

- недостатня інституційна спроможність (більшість новостворених ОТГ не мали ані досвіду, ані кваліфікованих кадрів (інженерів, проєктних менеджерів, фахівців з публічних закупівель), ані відповідних структурних підрозділів для якісного виконання функцій замовника робіт, здійснення технічного нагляду та стратегічного планування розвитку дорожньої мережі);

- фінансові обмеження (попри створення Державного дорожнього фонду та запровадження механізму субвенції, обсяг фінансування для місцевих доріг залишається недостатнім для їх комплексного оновлення, а фінансова база багатьох громад є занадто слабкою для співфінансування масштабних проєктів);

- ризик поглиблення регіональних диспропорцій (нерівномірність інституційної та фінансової спроможності громад неминує веде до того, що економічно сильніші громади розвивають свою інфраструктуру швидше, тоді як слабші залишаються осторонь, що лише поглиблює нерівність у якості життя та економічному потенціалі територій.

Отже, поєднання системних проблем у функціонуванні галузі з новими реаліями, спричиненими децентралізацією, зумовлює нагальну необхідність у науковому обґрунтуванні шляхів посилення інституційної спроможності громад. Вирішення цієї проблеми є ключовою передумовою не лише для розвитку дорожнього господарства, а й для забезпечення соціально-економічної стабільності та сталого розвитку територіальних громад України.

В умовах децентралізації, коли значна частина повноважень та відповідальності передається на місцевий рівень, ключовим фактором успіху реформ та забезпечення сталого розвитку територій стає інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Саме від неї залежить, наскільки ефективно громада зможе планувати, фінансувати та реалізовувати проєкти розвитку, задовольняючи потреби своїх мешканців.

У контексті публічного управління, інституційну спроможність можна визначити як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних структур та процесів, які дозволяють органу влади (зокрема, органу місцевого самоврядування) ефективно виконувати покладені на нього функції та досягати поставлених цілей в інтересах суспільства. Це комплексне поняття, яке виходить за межі простої наявності фінансів чи формальних повноважень і включає в себе здатність системи управління якісно функціонувати.

Практика реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні засвідчила, що саме недостатня інституційна спроможність багатьох новостворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ) стала одним з головних викликів на шляху до їхнього сталого розвитку. Ця проблема є особливо гострою у такій специфічній та ресурсозатратній сфері, як управління дорожнім господарством.

Стосовно сфери розвитку місцевих доріг, інституційна спроможність громади охоплює такі ключові, взаємопов'язані складові:

- організаційна спроможність (наявність у структурі органу місцевого самоврядування спеціалізованих підрозділів (наприклад, відділів інфраструктури, капітального будівництва), здатних якісно виконувати функції замовника робіт, розробляти проектно-кошторисну документацію та займатися стратегічним плануванням розвитку мережі);

- кадрова спроможність (забезпеченість громади кваліфікованими фахівцями з відповідним рівнем професійної підготовки – інженерами, проектними менеджерами, юристами, фахівцями з публічних закупівель, здатними ефективно управляти складними інфраструктурними проектами);

- фінансова спроможність (здатність громади мобілізувати достатні фінансові ресурси з різних джерел (місцевий бюджет, державні субвенції, інвестиції, гранти) для фінансування проектів розвитку дорожньої інфраструктури та забезпечення її належного утримання);

- планувальна спроможність (наявність у громади компетенцій для розробки довгострокових стратегій та програм розвитку дорожньої мережі, які б враховували місцеві потреби, були узгоджені з регіональними пріоритетами та базувалися на реалістичних фінансових розрахунках).

Таким чином, інституційна спроможність є не абстрактним поняттям, а цілком вимірюваною характеристикою, що визначає готовність та здатність громади бути ефективним менеджером власної території. Її посилення є фундаментальною передумовою для перетворення органів місцевого самоврядування з пасивних виконавців на проактивних драйверів місцевого економічного зростання та соціальної стабільності.

Одним з найгостріших та найбільш системних викликів, що обмежують реальну здатність територіальних громад ефективно управляти місцевими дорогами, є їхня фінансова неспроможність. Хоча реформа децентралізації формально надала органам місцевого самоврядування (ОМС) ширшу фінансову автономію, на практиці їхні ресурси залишаються вкрай обмеженими для вирішення такого капіталомісткого завдання, як модернізація та утримання дорожньої мережі. Ця проблема має комплексний характер і зумовлена трьома ключовими факторами.

По-перше, це загальна обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Для багатьох громад, особливо малих та розташованих у сільській місцевості, власні доходи ледве покривають захищені статті видатків (освіта, медицина, заробітні плати). За таких умов виділення значних коштів на капітальний ремонт чи будівництво доріг є практично неможливим завданням. Як наслідок, управління

дорожнім господарством на місцях зводиться до перманентного «латання ям», а не до стратегічного розвитку та планового оновлення інфраструктури.

По-друге, це нестабільність та недостатність державної фінансової підтримки. Ключовим інструментом реформи, покликаним забезпечити фінансову спроможність громад у цій сфері, стало створення у 2018 році Державного дорожнього фонду та запровадження механізму цільової субвенції на фінансування доріг місцевого значення [2, 6]. Аналіз динаміки фінансування свідчить, що в передвоєнні 2020-2021 роки місцеві бюджети почали отримувати стабільне та значне джерело фінансування, що створило реальні передумови для активізації робіт на місцях. Однак, навіть у пікові роки, обсяги субвенції були неспівмірними з реальними потребами для комплексного оновлення всієї місцевої мережі доріг.

Більше того, цей механізм виявився вкрай вразливим до зовнішніх шоків. З початком повномасштабного вторгнення кошти Дорожнього фонду були переспрямовані на потреби оборони, а цільова субвенція на місцеві дороги у 2022 році фактично не виділялася. Така нестабільність головного джерела фінансування унеможлиблює довгострокове планування з боку громад та підкреслює високу залежність місцевого розвитку від рішень центральної влади.

По-третє, це ризик поглиблення фінансових та інфраструктурних диспропорцій між громадами. Децентралізація фінансів, попри свої позитивні аспекти, може призвести до того, що економічно сильніші громади з більшою податковою базою матимуть значно більше можливостей для фінансування дорожніх проєктів, тоді як фінансово слабші громади залишатимуться з обмеженими ресурсами. Цей розрив між спроможними та неспроможними громадами, що лише посилюється в умовах конкуренції за обмежені ресурси під час повоєнного відновлення, може стати критичним. Це прямо загрожує принципу згуртованості та рівномірного розвитку територій, закладеному в основу державної регіональної політики, та може призвести до консервації нерівності у якості життя та економічному потенціалі різних частин країни.

Таким чином, фінансова неспроможність є фундаментальним бар'єром на шляху до реалізації громадами своїх повноважень у сфері дорожнього господарства та, як наслідок, стає загрозою для їхньої довгострокової соціально-економічної стабільності [4].

Поряд із фінансовими обмеженнями, не менш вагомим бар'єром, що перешкоджає ефективному управлінню місцевими дорогами, є організаційно-кадрова неспроможність значної частини територіальних громад. Передача на баланс складної інфраструктури не супроводжувалася створенням відповідних інституційних передумов для управління нею, що проявляється у двох ключових аспектах.

По-перше, це відсутність спеціалізованих організаційних структур. Переважна більшість громад, особливо малих та середніх, не мають у своїй структурі окремих підрозділів (наприклад, управлінь капітального будівництва чи відділів інфраструктури), здатних якісно виконувати повний цикл функцій замовника робіт. Внаслідок цього такі складні та специфічні завдання, як розробка проєктно-

кошторисної документації, організація тендерних процедур, здійснення технічного нагляду та стратегічне планування розвитку мережі, покладаються на непрофільних спеціалістів або виконуються недостатньо якісно. Це, у свою чергу, призводить не лише до низької якості виконаних робіт, а й до втрати можливостей залучення додаткового фінансування, оскільки громада виявляється неспроможною підготувати якісні проєктні заявки для участі у державних програмах чи конкурсах міжнародної технічної допомоги.

По-друге, це гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Навіть за наявності відповідних підрозділів, на місцевому рівні спостерігається справжній «кадровий голод» – брак фахівців з дорожнього будівництва, інженерів, досвідчених проєктних менеджерів та спеціалістів з публічних закупівель. Недостатній інституційний потенціал та брак кваліфікованих кадрів у багатьох ОМС суттєво ускладнюють процес планування, реалізації та контролю за дорожніми проєктами [7, 8]. Відсутність належного досвіду та знань у специфічній сфері управління дорожнім господарством часто призводить до прийняття неефективних рішень та нераціонального використання і без того обмежених фінансових ресурсів.

Таким чином, організаційно-кадрова слабкість перетворює органи місцевого самоврядування з потенційних стратегічних менеджерів власної інфраструктури на «кризових менеджерів», які змушені реагувати на поточні проблеми, не маючи спроможності для довгострокового планування та якісного розвитку. Ця проблема прямо підриває потенціал децентралізації та гальмує забезпечення соціально-економічної стабільності громад [1].

Поряд із фінансовими обмеженнями, не менш вагомим бар'єром, що перешкоджає ефективному управлінню місцевими дорогами, є організаційно-кадрова неспроможність значної частини територіальних громад. Передача на баланс складної інфраструктури не супроводжувалася створенням відповідних інституційних передумов для управління нею, що проявляється у двох ключових аспектах.

По-перше, це відсутність спеціалізованих організаційних структур. Переважна більшість громад, особливо малих та середніх, не мають у своїй структурі окремих підрозділів (наприклад, управлінь капітального будівництва чи відділів інфраструктури), здатних якісно виконувати повний цикл функцій замовника робіт. Внаслідок цього такі складні та специфічні завдання, як розробка проєктно-кошторисної документації, організація тендерних процедур, здійснення технічного нагляду та стратегічне планування розвитку мережі, покладаються на непрофільних спеціалістів або виконуються недостатньо якісно. Це, у свою чергу, призводить не лише до низької якості виконаних робіт, а й до втрати можливостей залучення додаткового фінансування, оскільки громада виявляється неспроможною підготувати якісні проєктні заявки для участі у державних програмах чи конкурсах міжнародної технічної допомоги.

По-друге, це гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Навіть за наявності відповідних підрозділів, на місцевому рівні спостерігається справжній «кадровий

голод» – брак фахівців з дорожнього будівництва, інженерів, досвідчених проєктних менеджерів та спеціалістів з публічних закупівель. Недостатній інституційний потенціал та брак кваліфікованих кадрів у багатьох ОМС суттєво ускладнюють процес планування, реалізації та контролю за дорожніми проєктами. Відсутність належного досвіду та знань у специфічній сфері управління дорожнім господарством часто призводить до прийняття неефективних рішень та нераціонального використання і без того обмежених фінансових ресурсів.

Таким чином, організаційно-кадрова слабкість перетворює органи місцевого самоврядування з потенційних стратегічних менеджерів власної інфраструктури на «кризових менеджерів», які змушені реагувати на поточні проблеми, не маючи спроможності для довгострокового планування та якісного розвитку. Ця проблема прямо підриває потенціал децентралізації та гальмує забезпечення соціально-економічної стабільності громад.

Навіть за наявності достатніх фінансів та кваліфікованих кадрів, ефективність управління дорожнім господарством на місцевому рівні може бути зведена нанівець через проблеми координації та планування. Дорожня мережа за своєю природою є цілісною системою, і її розвиток не може відбуватися ізольовано в межах однієї громади. Проте реформа децентралізації, створивши тисячі самостійних суб'єктів управління, водночас загострила хронічні проблеми узгодження їхніх дій, що призводить до так званого «клаптикового» розвитку інфраструктури.

По-перше, це слабкість механізмів горизонтальної координації між сусідніми громадами. Практика показує, що механізми міжмуніципального співробітництва використовуються вкрай рідко. Замість того, щоб об'єднувати ресурси для спільного ремонту чи утримання доріг, що проходять територією кількох ОТГ, або для спільної закупівлі дороговартісної техніки, кожна громада намагається вирішувати проблеми самостійно. Це не лише є неефективним та надмірно витратним, оскільки втрачається ефект економії від масштабу, але й призводить до абсурдних ситуацій, коли якісно відремонтована дорога однієї громади впирається у вщент зруйновану ділянку на території сусідньої. Така фрагментація нівелює загальний соціально-економічний ефект від інвестицій та створює значні незручності для мешканців.

По-друге, це неефективність вертикальної координації між громадами та регіональним рівнем (ОДА). Теоретично, органи місцевого самоврядування мають розробляти власні плани розвитку доріг, які б узгоджувалися з регіональними та національними транспортними стратегіями. Однак на практиці існуючі механізми координації (міжвідомчі комісії, спільні наради, процедури погодження) часто виявляються неефективними через нечітко прописані процедури, інституційні бар'єри та брак довіри. Це ускладнює узгодження планів та дій, призводить до дублювання функцій, конфліктів інтересів та неефективного використання ресурсів, особливо при реалізації проєктів, що мають регіональне значення. В результаті, місцеві ініціативи можуть не

відповідати загальній стратегії розвитку області, а регіональні проекти – не враховувати нагальні потреби конкретних громад.

Таким чином, відсутність дієвих механізмів як горизонтальної, так і вертикальної координації є серйозною інституційною проблемою. Вона призводить до хаотичного, неузгодженого та фрагментарного розвитку дорожньої мережі, знижує ефективність використання бюджетних коштів та гальмує формування єдиного, логічно зв'язаного транспортного простору, що є необхідною умовою для стабільного розвитку громад та регіонів [5].

Діагностовані проблеми фінансової, організаційної та кадрової неспроможності багатьох територіальних громад вимагають пошуку дієвих та реалістичних інструментів для їх вирішення. Одним з найбільш ефективних та водночас недооцінених механізмів є міжмуніципальне співробітництво. Практика показує, що для значної частини, особливо невеликих, територіальних громад самостійне утримання доріг, закупівля дороговартісної комунальної техніки чи утримання штату кваліфікованих інженерів є непосильним фінансовим тягарем. У таких умовах об'єднання ресурсів та зусиль є не просто можливістю, а стратегічною необхідністю.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» надає органам місцевого самоврядування гнучкий інструментарій для спільного вирішення локальних проблем, який може бути ефективно застосований і у сфері дорожнього господарства [9].

Обґрунтування цього механізму як інструменту посилення інституційної спроможності полягає у його здатності вирішувати одразу декілька ключових завдань:

1. Спільне фінансування та реалізація проєктів. Громади можуть об'єднувати кошти своїх бюджетів, а також кошти державної субвенції для реалізації спільних інфраструктурних проєктів. Це особливо актуально для ремонту доріг, що сполучають декілька населених пунктів або проходять територією суміжних громад. Такий підхід дозволяє акумулювати значно більший фінансовий ресурс, ніж має кожна громада окремо, та реалізовувати більш масштабні та системні проєкти, уникаючи «клаптикового» ремонту.

2. Спільне утримання доріг та закупівля техніки. Замість того, щоб кожна громада утримувала власну невелику та часто застарілу одиницю техніки, співробітництво дозволяє спільно закуповувати сучасну, більш потужну та ефективну дорожню техніку (грейдери, асфальтоукладачі, снігоприбиральні машини) та використовувати її почергово за узгодженим графіком. Це дозволяє досягти значної економії від масштабу як на закупівлі, так і на подальшому обслуговуванні техніки.

3. Створення спільних комунальних підприємств. Більш просунутою формою співпраці є створення спільного комунального підприємства, яке б на професійній основі займалося утриманням доріг на території кількох громад-засновників. Таке підприємство може акумулювати кращих фахівців, централізовано закуповувати матеріали за гуртовими цінами та надавати якісні послуги, які були б недоступними для кожної громади окремо. Це є прямим вирішенням проблеми кадрового голоду та відсутності спеціалізованих структур на місцях.

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво є дієвим інструментом для подолання обмеженості ресурсів та посилення інституційної спроможності громад. Воно дозволяє не лише більш ефективно використовувати наявні кошти та техніку, а й вирішувати спільні інфраструктурні проблеми комплексно, що є необхідною умовою для сталого розвитку територій та підвищення їхньої соціально-економічної стабільності.

Посилення інституційної спроможності громад неможливе без вирішення проблеми кадрового голоду та дефіциту специфічних знань на місцевому рівні. Ефективне управління дорожнім господарством вимагає глибоких компетенцій у сферах проєктного менеджменту, публічних закупівель, технічного нагляду та фінансового планування. Для системного вирішення цієї проблеми пропонується комплексний підхід, що поєднує централізовану підготовку фахівців із постійною експертною підтримкою на регіональному рівні.

По-перше, необхідно запровадити на державному рівні цільові програми підвищення кваліфікації для посадових осіб органів місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток дорожнього господарства. З огляду на дефіцит відповідних фахівців на місцях, обґрунтовується необхідність розробки та впровадження таких програм, що можуть реалізовуватися на базі центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Критично важливо, щоб ці програми були максимально практично орієнтованими та надавали слухачам не лише теоретичні знання, а й конкретні навички та інструменти для щоденної роботи. Це дозволить за відносно короткий термін підвищити професійний рівень працівників та їхню відповідність сучасним викликам.

По-друге, для забезпечення постійної та доступної допомоги громадам пропонується створити систему експертної підтримки на регіональному рівні. Як було обґрунтовано у вашому дослідженні, одним з ключових напрямів трансформації ролі обласних державних адміністрацій (ОДА) має стати їхнє перетворення на координаційно-методичні центри, або так звані «центри компетенцій». Профільні структурні підрозділи ОДА повинні стати своєрідними «бек-офісами» для громад, надаючи їм консультативну та практичну допомогу з найскладніших питань. Це включає: допомогу у стратегічному плануванні та розробці місцевих програм розвитку доріг; консультації з підготовки проєктно-кошторисної та тендерної документації; надання експертної підтримки в організації прозорих процедур закупівель; допомогу у здійсненні належного технічного нагляду за якістю виконання робіт.

Такий підхід не лише сприятиме посиленню спроможності громад, особливо тих, які не можуть дозволити собі утримувати штат вузькопрофільних спеціалістів, але й суттєво підвищить якість управлінських рішень та проєктів на місцях.

Таким чином, поєднання централізованих навчальних програм із постійною регіональною експертною підтримкою дозволить системно вирішити проблему кадрової неспроможності, забезпечивши громади необхідними знаннями та інструментами для ефективного управління власною дорожньою інфраструктурою.

Посилення інституційної спроможності громад через міжмуніципальне співробітництво та професіоналізацію кадрів створює необхідний фундамент, проте для досягнення максимальної ефективності ці заходи мають бути доповнені модернізацією самих управлінських процесів. Навіть найкомпетентніші фахівці не зможуть ефективно працювати, якщо процедури, за якими вони діють, залишаються застарілими, непрозорими та надмірно бюрократизованими. Тому ключовим напрямом є перехід від практики «ручного управління» та ситуативних рішень до системи стандартизованих, послідовних та логічних процедур у ключових сферах: плануванні та моніторингу.

По-перше, нагальною потребою є запровадження системи інтегрованого стратегічного планування. Щоб подолати хаотичність та неузгодженість, що виникає при ізольованому плануванні на різних рівнях, необхідно запровадити чітку та послідовну модель трирівневого планування за принципом «знизу-вгору та згори-вниз». Ця модель передбачає наступну логіку :

1. Рівень громади – органи місцевого самоврядування розробляють власні п'ятирічні плани розвитку комунальних доріг, спираючись на потреби мешканців та стратегію розвитку громади).

2. Регіональний рівень – обласні державні адміністрації, виконуючи свою координаційну функцію, узагальнюють та узгоджують місцеві плани, формуючи єдиний, логічно зв'язаний план розвитку доріг місцевого значення в межах регіону.

3. Національний рівень – центральні органи влади аналізують регіональні плани та, враховуючи загальнодержавні пріоритети (розвиток транспортних коридорів, оборонні потреби), інтегрують їх у єдину Національну програму розвитку автомобільних доріг.

Такий підхід дозволить гармонійно поєднати децентралізовану ініціативу з централізованим стратегічним баченням, забезпечуючи узгодженість та спадковість планів на всіх рівнях.

По-друге, неможливо досягти ефективності та прозорості без побудови сучасної системи моніторингу та контролю. Існуючі механізми збору даних є розрізненими та часто не дозволяють отримати об'єктивну і своєчасну інформацію про реальний стан речей. Тому обґрунтовується необхідність створення єдиної державної геоінформаційної системи управління дорожніми активами. Ця цифрова платформа має стати «нервовою системою» всієї галузі, інтегруючи в єдиному середовищі вичерпний масив даних: технічні паспорти всіх доріг (державних та місцевих); інформацію про плани та фактичне виконання ремонтних робіт; дані про обсяги та джерела фінансування кожного об'єкта; статистику дорожньо-транспортних пригод для виявлення аварійно-небезпечних ділянок; інтерактивний модуль для звернень громадян.

Створення такої системи надасть керівникам усіх рівнів потужний аналітичний інструмент для прийняття обґрунтованих рішень. Водночас, відкритість значної частини даних для громадськості стане дієвим механізмом запобігання корупції та забезпечить реальний громадський контроль за використанням бюджетних коштів.

Впровадження цих сучасних управлінських процесів дозволить громадам не лише ефективніше виконувати свої нові повноваження, але й робити це прозоро, підзвітно та зі стратегічним баченням, що є основою для їхньої довгострокової стабільності та сталого розвитку.

Проведений аналіз переконливо доводить, що в умовах децентралізації інституційна спроможність територіальних громад в управлінні місцевим дорожнім господарством перетворюється з вузькогалузевого, технічного питання на фундаментальний чинник їхньої соціально-економічної стабільності та сталого розвитку. Передача відповідальності за тисячі кілометрів доріг на місцевий рівень, попри свій значний демократичний потенціал, виявила глибокий розрив між новими повноваженнями та реальною здатністю громад їх виконувати. Системні проблеми, такі як фінансова неспроможність, організаційно-кадровий дефіцит та слабка координація, стали серйозними бар'єрами на шляху до ефективного управління та модернізації інфраструктури.

Ігнорування цих викликів призводить до консервації диспропорцій, неефективного використання ресурсів та фрагментації дорожньої мережі, що прямо загрожує принципу згуртованості та рівномірного розвитку територій. Тому посилення інституційної спроможності громад слід розглядати не як другорядне, а як стратегічне завдання державної політики.

Запропоновані шляхи вирішення цієї проблеми, зокрема активізація міжмуніципального співробітництва, запровадження державних програм професіоналізації кадрів, створення регіональних «центрів компетенцій» та модернізація управлінських процесів через інтегроване планування і цифровізацію, у своїй сукупності формують дорожню карту для побудови системи, в якій громади стають ефективними та відповідальними менеджерами власної інфраструктури.

В умовах сьогодення ця теза набуває особливої ваги. Спроможні, компетентні та інституційно сильні громади є ключовими драйверами повоєнного відновлення України. Саме здатність ефективно планувати, реалізовувати та контролювати проекти на місцях стане запорукою швидкої та якісної відбудови країни. Таким чином, інвестиції у посилення інституційної спроможності громад є інвестиціями у стійке, стабільне та успішне майбутнє всієї держави.

Список використаних джерел

1. Буквар доріг майбутнього. Посібник з управління комунальними дорогами для органів місцевого самоврядування. Київ, 2020. 172 с. URL: <https://uacrisis.org/uk/posibnyk-dlya-mistsevogo-samovryaduvannya-bukvar-dorig-majbutnogo> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Загальна інформація про автомобільні дороги загального користування / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/dorozhnie-hospodarstvo/tekhnichniyistan-avtomobilnykh-dorih-zahalnoho-vykorystannia> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Мельник В. І. Особливості фінансування галузі дорожнього господарства України в умовах децентралізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 91–96. <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-15>.

5. Назаркевич О. Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 27–32.
6. Про джерела фінансування дорожнього господарства України : Закон України від 18.09.1991 р. № 1562-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12> (дата звернення: 16.10.2025).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 16.10.2025).
9. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 16.10.2025).
10. Прокопів І. І. Механізм управління дорожнім господарством в умовах децентралізації. *Національні інтереси України*. 2024. № 4 (4). С. 558–563. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-558-563](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-558-563).
11. Транспорт України, 2023 : стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 94 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

4.4.

Морські порти України як ключові елементи територіальних соціально-економічних систем південного регіону

Осадчий М. Л.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
<https://orcid.org/0000-0001-8290-975X>*

Сучасні процеси глобалізації, просторової інтеграції економічних систем і посилення ролі логістичних мереж у міжнародній торгівлі зумовлюють нове розуміння місця морських портів у соціально-економічному розвитку держав. Морські порти перестають бути лише транспортно-інфраструктурними об'єктами – вони трансформуються у складні поліфункціональні системи, що акумулюють економічні, соціальні, технологічні та екологічні потоки. У межах регіональної економіки саме порти виступають ключовими центрами тяжіння капіталів, трудових ресурсів, інновацій і міжнародних зв'язків.

Для України, з її вигідним геостратегічним положенням і виходом до Чорного та Азовського морів, розвиток морських портів має визначальне значення. Південний регіон країни, до якого належать Одеська, Миколаївська та Херсонська області, історично сформувався як територіальний простір із високою концентрацією морегосподарського потенціалу. Саме тут зосереджені

найбільші транспортно-логістичні вузли, промислові зони, аграрні експортні потоки, а також значна частина зовнішньоторговельної інфраструктури України. Порти Чорного моря виступають «воротами» до світових ринків, забезпечують до 60 % обсягів експортно-імпортних операцій та формують суттєву частку регіонального ВВП [1].

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою переосмислення ролі морських портів у нових геополітичних, економічних і безпекових умовах. Після 2014 року, а особливо внаслідок повномасштабної агресії російської федерації у 2022 році, портова система України зазнала глибоких структурних трансформацій. Частина портів була окупована або заблокована, логістичні ланцюги – зруйновані, а ринки перевезень переорієнтовані. Водночас у цих умовах морські порти півдня України виявили стійкість, гнучкість та здатність адаптуватися до нових викликів, що засвідчує їх стратегічне значення для збереження економічної цілісності держави.

Проблематика інтеграції морських портів у територіальні соціально-економічні системи набуває особливої ваги у контексті післявоєнного відновлення. Від ефективності портової інфраструктури залежить відновлення міжнародних торговельних маршрутів, відродження промислових виробництв, розвиток логістичних кластерів, створення нових робочих місць і підвищення рівня життя населення прибережних територій. Морські порти стають не лише об'єктами інфраструктури, а й каталізаторами регіонального розвитку, інтеграторами економічних і соціальних процесів, осередками технологічних інновацій і цифрової трансформації.

У світовій науковій думці проблема взаємодії портів і регіонів досліджується крізь призму концепцій «порт-регіональної інтеграції», «портових кластерів», «смарт-портів» і «зелених логістичних систем». Проте в Україні такі підходи поки не отримали належного системного осмислення, особливо в контексті просторового розвитку південного регіону та формування нової інституційної архітектури транспортної політики. Саме тому постає необхідність розроблення науково обґрунтованої моделі взаємодії портової інфраструктури з територіальними соціально-економічними системами, здатної забезпечити синергію державної, регіональної та корпоративної політики.

Морські порти є складними поліфункціональними утвореннями, які поєднують у собі риси виробничих, транспортно-комунікаційних, логістичних, сервісних та соціальних систем. Їхня сутність полягає у забезпеченні ефективного просторово-економічного обміну між морським та наземним середовищем, що створює основу для інтеграції регіональної економіки у національний та світовий економічний простір. У сучасних умовах морський порт уже давно не є лише транспортним вузлом, він трансформується у багатофункціональний комплекс, де взаємодіють промислові, торговельні, фінансові, інформаційні та соціальні потоки [1].

Економічна природа морського порту виявляється через його здатність генерувати додану вартість у процесі організації перевезень, зберігання, переробки вантажів та забезпечення логістичних послуг. Портові території стають центрами

концентрації капіталу, трудових ресурсів та інновацій, виступаючи «точками росту» територіальної економіки. Вони формують мультиплікативний ефект, що поширюється на суміжні галузі – суднобудування, транспортне машинобудування, нафтопереробку, харчову промисловість, енергетику, сферу послуг. Особливо важливою є соціальна функція портів: вони створюють робочі місця, сприяють розвитку міської інфраструктури, забезпечують надходження до місцевих бюджетів і підвищують інвестиційну привабливість регіону.

У структурі соціально-економічної системи регіону морські порти виконують три ключові функції. По-перше, транспортно-комунікаційну, що забезпечує зв'язок внутрішнього економічного простору з міжнародними ринками. По-друге, економіко-організаційну, пов'язану з акумуляцією капіталу, розвитком підприємництва та створенням кластерів логістичної інтеграції. І по-третє, соціально-просторову, яка формує урбаністичні осередки, змінює структуру зайнятості, стимулює освітню, культурну й інноваційну динаміку прибережних міст. Саме тому порти розглядаються як «якорні» інституції просторового розвитку – елементи, що здатні стабілізувати економіку регіону навіть за умов глобальних криз чи воєнних потрясінь [2].

Для південного регіону України морські порти є визначальними факторами формування регіональної ідентичності та економічної спеціалізації. Порти Одеси, Чорноморська, Південного, Миколаєва, Херсона й Ізмаїла історично створювали мережу зовнішньоекономічних зв'язків, яка забезпечувала експортно-орієнтований тип розвитку. В умовах війни та трансформації логістичних маршрутів їхня роль лише посилюється: порти залишаються базою для реалізації політики економічної стійкості, відновлення промислового виробництва й утвердження України як морської держави. Отже, економічна природа порту полягає не лише у його господарській функції, а у здатності бути інтеграційним центром розвитку регіонального простору.

Наукові підходи до вивчення морських портів пройшли складний шлях еволюції – від розуміння їх як суто транспортних об'єктів до трактування як динамічних елементів просторових соціально-економічних систем. У ранніх працях XIX – початку XX століття порти розглядалися переважно з інженерно-технічної точки зору: як об'єкти інфраструктури, призначені для обслуговування суден і забезпечення торгівлі. Класичні економісти, зокрема А. Сміт та Д. Рікардо, визнавали порти як чинник розвитку зовнішньої торгівлі, проте не приділяли уваги їхній просторовій функції [3].

Поступово, із розвитком регіональної науки, починаючи з 1950–1960-х років, формується функціонально-економічне розуміння ролі портів. Праці В. Кристаллера та А. Льюша, присвячені теорії центральних місць, дали підґрунтя для аналізу портів як центрів економічної активності, що впливають на формування навколишнього простору [4–5]. Згодом дослідники, такі як П. Перру та Ласвен Д. Р., розвинули концепцію «полюсів зростання», де портові міста виступали ядрами регіонального розвитку [6–7]. У 1970–1980-х роках з'являється логістичний підхід, який розглядає порт не лише як пункт відправлення або прийому вантажів, а як частину інтегрованих транспортно-логістичних ланцюгів [8].

У ХХІ столітті відбувається суттєва переоцінка ролі портів у зв'язку з процесами глобалізації, цифровізації та екологічної модернізації. З'являються концепції «портових кластерів», «портових регіонів» і «розумних портів», які трактують порт як складну соціотехнічну систему. Сучасні науковці Т. Ноттебум та, П. Де Ланге наголошують, що порти перетворилися на мережеві платформи, де взаємодіють державні, приватні та міжнародні актори. Вони вже не просто передають товари, а координують інформаційні, фінансові та логістичні потоки, що впливають на структуру регіональної економіки [9–10].

Українська наукова традиція також поступово рухалася від технократичного до соціально-економічного розуміння портів. Якщо в радянський період домінували праці, присвячені ефективності перевалки вантажів і технічному удосконаленню портових споруд, то у період незалежності зростає увага до регіональної, інституційної та екологічної ролі портів. Сучасні українські вчені (О. Котлубай, В. Микитенко, І. Журавель) розглядають порти як важливий чинник територіальної конкурентоспроможності та інтеграції в європейський простір [11–13]. Таким чином, еволюція наукових підходів відображає перехід від бачення порту як інфраструктурного вузла до розуміння його як системного елементу регіонального розвитку, що взаємодіє з урбанізаційними, інноваційними та соціальними процесами.

Теоретичні підходи до розуміння ролі морських портів у соціально-економічній системі регіону слід узагальнити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до розуміння ролі морських
портів у соціально-економічній системі регіону**

Критерій порівняння	Традиційний підхід (до 1980-х рр.)	Інноваційний підхід (1980–2010-ті рр.)	Інтеграційний підхід (з 2010-х рр. до сьогодні)
1	2	3	4
Наукова основа	Інженерно-технічна, транспортно-економічна школа. Порт – інфраструктурний об'єкт.	Регіональна економіка, логістика, управління ланцюгами постачання. Порт – логістичний вузол.	Просторова економіка, інституційна теорія, теорія сталого розвитку. Порт – системний елемент територіальної економіки.
Розуміння сутності порту	Засіб забезпечення перевалки вантажів і транспортного сполучення	Центр логістичних, сервісних і виробничих процесів	Поліфункціональний просторовий комплекс, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські функції.
Основна функція	Транспортна та виробнича.	Логістична, сервісна, торговельна.	Інтеграційна, інноваційна, екологічна та соціально-організаційна.
Тип економічної взаємодії	Вертикальна – порт підпорядкований державним структурам і транспортним міністерствам.	Горизонтальна – взаємодія з підприємствами, митними службами, логістичними операторами.	Мережева – взаємодія між державою, бізнесом, громадами, наукою та міжнародними структурами.

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
Роль у регіональній економіці	Складова транспортної інфраструктури, яка забезпечує перевезення	Центр формування вантажних і фінансових потоків.	Ядро територіально-економічного кластеру, що стимулює інноваційний та соціальний розвиток регіону.
Територіальний вплив	Локальний – обмежений портовою акваторією та припортовими підприємствами.	Регіональний – вплив на прибережну зону, розвиток логістичних центрів.	Макрорегіональний і транснаціональний – включення у глобальні мережі торгівлі, транзиту, інновацій.
Соціальний вимір	Порт – джерело робочих місць.	Порт – осередок розвитку професійних компетенцій, логістичної освіти.	Порт – чинник формування соціальної стійкості, підвищення якості життя та регіональної згуртованості.
Очікуваний результат розвитку	Збільшення фізичних обсягів перевалки.	Зростання прибутковості та ефективності обслуговування.	Сталий, інклюзивний, інноваційний розвиток регіону на основі портової інтеграції.

Джерело: узагальнено автором на основі [3–13].

Дослідження інтеграції морських портів у просторову економіку потребує використання міждисциплінарного підходу, який поєднує інструментарій економічної географії, регіоналістики, транспортної економіки, соціології, урбаністики та екологічного менеджменту. Методологічні принципи дослідження інтеграції морських портів у просторову економіку представлені на рисунку 1 та рисунку 2.

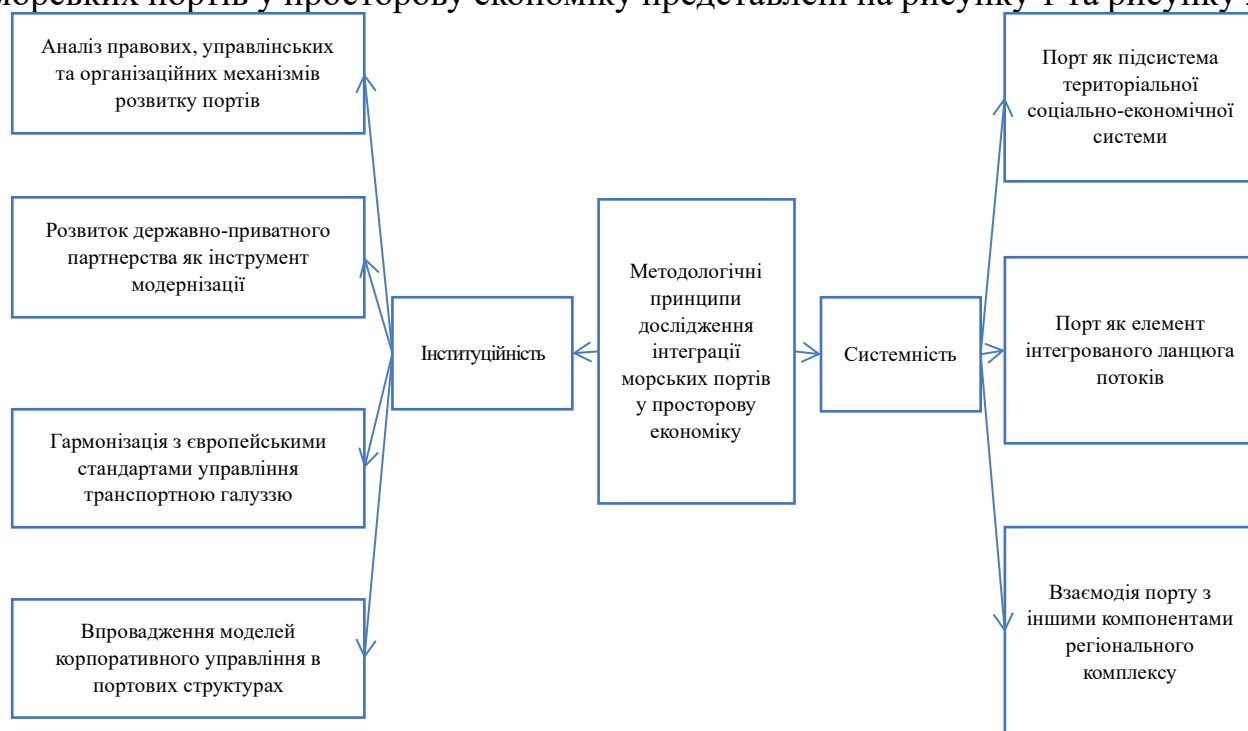


**Рис. 1. Методологічні принципи дослідження
інтеграції морських портів у просторову економіку**

Джерело: узагальнено автором на основі [3].



Рис. 2. Методологічні принципи дослідження
інтеграції морських портів у просторову економіку

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Основним методологічним принципом є системність, що передбачає розгляд порту як підсистеми більшої територіальної соціально-економічної системи. У межах цього підходу порт виступає не ізольованим об'єктом, а частиною інтегрованого ланцюга, який формує потоки ресурсів, людей, інформації та інновацій.

Другим базовим принципом є інституційність, яка фокусується на ролі правових, організаційних і управлінських механізмів у забезпеченні розвитку портів. Вона передбачає аналіз форм державно-приватного партнерства, систем управління портовими територіями, взаємодії держави, бізнесу й місцевих громад. В українських умовах цей аспект набуває особливого значення через необхідність гармонізації інституційних норм із європейськими стандартами управління транспортною галуззю та запровадження сучасних моделей корпоративного управління.

Важливим є також просторово-функціональний принцип, який орієнтує дослідження на виявлення закономірностей просторової організації портових систем. Його сутність полягає у вивченні взаємодії порту з міськими структурами, транспортними коридорами, промисловими зонами, рекреаційними територіями. Цей підхід дозволяє зрозуміти, як порти впливають на трансформацію просторового каркасу регіону, стимулюючи розвиток нових урбаністичних центрів, логістичних кластерів і зон економічного зростання.

Окреме місце посідає екологічно-економічний принцип, що базується на концепції сталого розвитку. Він вимагає врахування впливу портової діяльності на природне середовище, зокрема на морські екосистеми, атмосферу, прибережні території. У цьому контексті інтеграція портів у просторову економіку має здійснюватися на засадах екологічної модернізації, впровадження «зелених технологій» і розвитку концепції «еко-портів». Це відповідає сучасним європейським підходам до управління портовими зонами як екологічно відповідальними елементами економіки.

Важливо також дотримуватися кластерного принципу, який розглядає порти як ядра регіональних кластерів, що об'єднують підприємства суміжних галузей – судноремонт, логістику, машинобудування, енергетику, переробку сировини. Такий підхід дозволяє пояснити ефект синергії, який виникає внаслідок просторової концентрації взаємопов'язаних економічних суб'єктів. Інтеграція портів у кластерні структури сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій і формуванню конкурентних переваг регіону.

Таким чином, методологічна база дослідження інтеграції портів у просторову економіку спирається на поєднання системного, інституційного, просторово-функціонального, екологічно-економічного та кластерного принципів. Їхня інтеграція забезпечує цілісне розуміння порту як не лише транспортного, але й соціально-економічного, урбаністичного та екологічного феномену, що визначає динаміку розвитку територіальних систем південного регіону України.

Інституційно-правове середовище функціонування морських портів України формується під впливом комплексної системи національного законодавства, міжнародних угод, нормативних актів органів виконавчої влади, а також практик взаємодії державних і приватних суб'єктів господарювання. В умовах трансформації української економіки та поступової інтеграції у європейський транспортний простір саме інституційно-правові механізми стають ключовими чинниками забезпечення ефективного, безпечного та конкурентоспроможного функціонування морських портів [14].

Правова основа діяльності портової галузі України визначається насамперед Законом України «Про морські порти України» (2012 р.), який регламентує принципи організації, управління, експлуатації та розвитку портів, порядок доступу до портової інфраструктури, а також основи державно-приватного партнерства в галузі. Цей закон вперше в історії незалежної України закріпив поділ функцій між державою, що відповідає за регулювання, безпеку і стратегічний розвиток, та суб'єктами господарювання, які забезпечують комерційну експлуатацію портових потужностей [15].

Важливу роль у формуванні інституційного середовища відіграють також положення Міжнародної морської організації, Європейської економічної комісії ООН, директиви Європейського Союзу щодо лібералізації ринку портових послуг, екологічної безпеки та цифровізації морських перевезень. Зокрема, імплементація норм ЄС у національне законодавство України сприяє

стандартизації процедур управління портами, розвитку прозорого конкурентного середовища, створенню умов для залучення іноземних інвесторів і модернізації портової інфраструктури.

Інституційний аспект функціонування портів також визначається роллю державних органів управління, насамперед Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Адміністрації морських портів України (АМПУ), Морської адміністрації та місцевих органів влади. АМПУ виконує функції управління гідротехнічними спорудами, забезпечення безпеки судноплавства, збору портових зборів, тоді як приватні оператори відповідають за експлуатацію терміналів, логістику та сервісне обслуговування. Така модель, заснована на принципах розподілу відповідальності, відповідає сучасним тенденціям розвитку портових систем у світі, однак потребує вдосконалення механізмів координації та партнерства між усіма учасниками.

Значну увагу у правовій системі України приділено питанням концесії та державно-приватного партнерства у портовій сфері. У 2019–2021 роках реалізовані перші концесійні проєкти у портах «Ольвія» та «Херсон», що стало важливим етапом залучення приватного капіталу та демонстрацією ефективності нового підходу до управління портовими активами. Подальше розширення концесійних практик і розроблення гнучких правових механізмів управління дозволять підвищити інвестиційну привабливість галузі, сприяти модернізації інфраструктури та підвищенню рівня конкурентоспроможності українських портів у Чорноморському регіоні.

Водночас у сучасних умовах актуальними залишаються проблеми інституційної фрагментації, дублювання функцій контролюючих органів, недостатня координація між центральними та регіональними інституціями. Потребують оновлення нормативи у сфері тарифоутворення, екологічного моніторингу, логістичної безпеки, цифровізації документообігу та інтеграції до міжнародних інформаційних платформ.

Таким чином, інституційно-правове середовище морських портів України потребує подальшої гармонізації з європейським правом, розширення автономії портових адміністрацій, удосконалення регуляторної політики та впровадження сучасних механізмів управління. Від ефективності цих реформ залежить не лише конкурентоздатність українських портів, але й сталий розвиток Південного регіону як стратегічного транспортно-логістичного центру Чорноморського басейну.

У цьому контексті особливого значення набуває державна та регіональна політика, яка визначає рамкові умови функціонування портового сектору, спрямовує інвестиційні потоки та забезпечує баланс між економічними інтересами, екологічними вимогами й соціальними потребами прибережних територій. Саме узгоджена взаємодія державних інституцій, місцевого самоврядування та бізнес-структур створює передумови для формування ефективної моделі управління портами, що поєднує стратегічні цілі національного рівня з регіональними пріоритетами розвитку.

Державна та регіональна політика відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку й конкурентоспроможності морських портів як інтегрованих елементів територіальних соціально-економічних систем. У контексті Південного регіону України, де порти виступають не лише транспортними, але й економічними, інноваційними та урбаністичними центрами, ефективна політика має бути спрямована на гармонізацію національних стратегічних пріоритетів із регіональними потребами та глобальними тенденціями розвитку морської логістики.

На державному рівні політика розвитку портів є складовою транспортної та інфраструктурної політики України, визначеної Стратегією розвитку морських портів до 2038 року, Національною транспортною стратегією до 2030 року, а також Угодою про асоціацію з ЄС [16–17]. Основними напрямками такої політики є підвищення ефективності управління державними активами, розвиток транспортних коридорів, цифровізація логістичних процесів, забезпечення екологічної безпеки та енергоефективності, а також залучення приватного капіталу через концесії та інвестиційні програми.

Одним із головних завдань державної політики є створення сприятливого інституційного клімату для залучення стратегічних інвесторів у портову сферу. Це передбачає спрощення дозвільних процедур, дерегуляцію ринку портових послуг, зменшення фіскального тиску, розробку гнучких концесійних моделей і стимулювання розвитку суміжних секторів – судноремонтного, машинобудівного, логістичного та ІТ-сектору. Важливим є також розвиток державно-приватного партнерства, яке має стати основою формування конкурентоспроможного портового комплексу з високою доданою вартістю.

На регіональному рівні політика має більш цілеспрямований характер і полягає у забезпеченні взаємозв'язку портів з місцевими громадами, промисловими кластерами, транспортною інфраструктурою та ринками праці. Вона передбачає формування інтегрованих територіальних стратегій розвитку, які визначають порти як ядра економічної активності, центри логістичних інновацій і джерела зайнятості. Наприклад, стратегічні документи Одеської, Миколаївської та Херсонської областей вже містять положення про підтримку розвитку портово-промислових агломерацій, створення індустріальних парків на базі портових територій, а також стимулювання малого та середнього бізнесу у сфері морських послуг.

Водночас регіональна політика повинна враховувати специфіку екологічних викликів, зокрема проблему забруднення акваторій, деградацію прибережних екосистем, потребу в енергомодернізації портових терміналів. Впровадження принципів «зеленого порту» і концепції сталого розвитку стає одним із ключових напрямів державної екологічної політики, що поєднує транспортну ефективність з охороною навколишнього середовища.

Порівняння державних і регіональних інструментів підтримки розвитку морських портів України представлено у таблиці 2.

**Порівняння державних і регіональних
інструментів підтримки розвитку морських портів України**

Категорія інструментів	Державні інструменти	Регіональні інструменти
Інституційні механізми	Створення та управління АМПУ; державна морська адміністрація; державно-приватні партнерства; законодавче регулювання портових зборів та концесій.	Підтримка регіональних портових рад; координація між обласними адміністраціями та портовими операторами; регіональні інвестиційні агентства.
Фінансово-економічні інструменти	Державне фінансування інфраструктурних проєктів; субсидії на модернізацію терміналів; пільгове оподаткування для стратегічних інвесторів; кредитні гарантії через міжнародні фінансові інститути.	Регіональні бюджети на розвиток портово-логістичних кластерів; підтримка індустриальних парків і транспортних хабів; стимулювання малого та середнього бізнесу, що обслуговує порти.
Регуляторні інструменти	Законодавче забезпечення концесій і ДПП; стандарти безпеки та екології; тарифне регулювання на національному рівні; імплементація європейських директив.	Регіональні плани розвитку транспортної інфраструктури; місцеві програми збереження екології та регулювання земельних відносин; адаптація національних правил до регіональних потреб.
Інноваційні та технологічні інструменти	Національні програми цифровізації портів; впровадження «розумних портів»; використання інформаційних платформ для логістики; підтримка R&D у сфері судноплавства.	Регіональні ІТ-кластери, локальні центри навчання та інновацій; регіональні програми підготовки кадрів у портовій логістиці та сервісах.
Екологічні та соціальні інструменти	Державні стандарти екологічної безпеки портів; субсидії на «зелені» технології; моніторинг забруднення водних ресурсів; програми соціальної відповідальності.	Локальні програми охорони прибережних зон; підтримка соціальних проєктів у припортових громадах; регіональні програми зайнятості та професійної підготовки.

Джерело: узагальнено автором на основі [18-19].

Таким чином, синергія державної та регіональної політики є необхідною умовою формування конкурентоспроможного портового комплексу України. Її успішна реалізація можлива лише за умови інституційної координації між центральною владою, місцевими громадами, приватним бізнесом і міжнародними партнерами. У перспективі саме така політика визначатиме траєкторію інтеграції українських портів у глобальну транспортну мережу та сприятиме підвищенню ролі південного регіону як потужного центру економічного зростання, логістики та міжнародної торгівлі.

Логічним продовженням стратегічного бачення розвитку є усвідомлення того, що практична реалізація політики інтеграції та модернізації знаходить своє втілення безпосередньо у функціонуванні портів південного регіону. Саме вони

є тим середовищем, де поєднуються національні інтереси з регіональними потребами, а державні рішення – з реальними економічними процесами.

Морські порти південного регіону є не лише транспортними вузлами, але й потужними економічними центрами, що визначають динаміку соціально-економічного розвитку регіону. Вони формують значну частину доданої вартості, створюють робочі місця, стимулюють розвиток суміжних секторів економіки та забезпечують мультиплікативний ефект у територіальних соціально-економічних системах.

Одеса та Чорноморськ є лідерами контейнерного обороту, забезпечуючи обслуговування великих міжнародних вантажопотоків та інтеграцію України у глобальні торговельні ланцюги. Порти Миколаєва та Херсона спеціалізуються на перевалці зерна, металу та продукції хімічної промисловості, що створює стійку експортну базу для регіону. Маріуполь, як порт металургійного профілю, формує виробничо-логістичні кластери, що поєднують портову діяльність із промисловою інтеграцією.

Економічний потенціал портів південного регіону реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів, що представлені на рисунку 3.

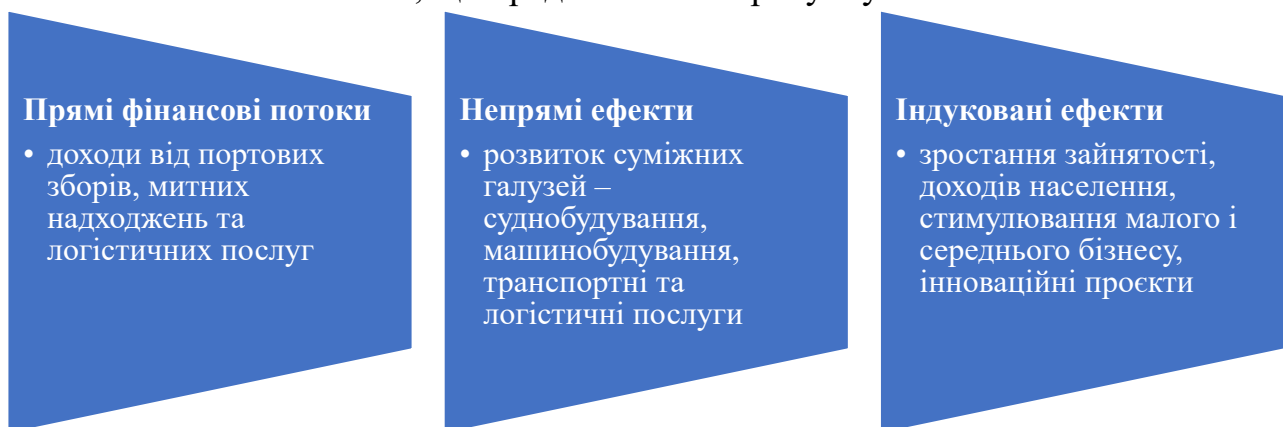


Рис. 3. Економічні ефекти функціонування морських портів у регіональній економіці

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

Важливим аспектом є ефект кластеризації. При портах формуються економічні агломерації, де взаємодія між портовими операторами, транспортними підприємствами, виробниками та сервісними компаніями підвищує ефективність використання ресурсів. Це створює передумови для стійкого економічного розвитку регіону, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій як на національному, так і на міжнародному рівні.

Інтеграція портів у міжнародні транспортні та логістичні коридори дозволяє південному регіону забезпечувати стабільний експортно-імпортний потенціал України, сприяючи зростанню ВВП регіону та країни загалом. Порти формують ядро регіональної економіки, стимулюють розвиток промислових і інфраструктурних проєктів, створюють додаткові робочі місця, підвищують податкові надходження до місцевих бюджетів та є платформою для впровадження інноваційних рішень у транспортній та логістичній сферах.

Разом із тим, посилення інтеграційних процесів у міжнародному просторі потребує належного інвестиційного забезпечення. Саме рівень інвестиційної активності визначає спроможність портів адаптуватися до викликів глобального ринку, модернізувати інфраструктуру та розширювати спектр логістичних послуг. У цьому контексті морські порти Південного регіону України відзначаються високим рівнем інвестиційної привабливості завдяки поєднанню стратегічного географічного положення, сучасної інфраструктури, технологічного розвитку та сприятливого регуляторного середовища.

Вигідне розташування на перетині ключових міжнародних транспортних коридорів забезпечує портам можливість інтеграції у глобальні торговельні ланцюги та ефективного обслуговування транзитних потоків між Європою, Кавказом, Близьким Сходом та Центральною Азією. Доступність портів для великих морських суден, наявність глибоководних підхідних каналів та сучасних терміналів створює привабливі умови для вкладення капіталу як з боку державних, так і приватних інвесторів. Розвиток державних програм концесій та державно-приватного партнерства забезпечує стабільність і прогнозованість інвестиційного середовища, що особливо важливо для довгострокових проєктів модернізації портової інфраструктури та розвитку логістичних хабів. Основні чинники інвестиційної привабливості морських портів України представлені на рисунку 4.

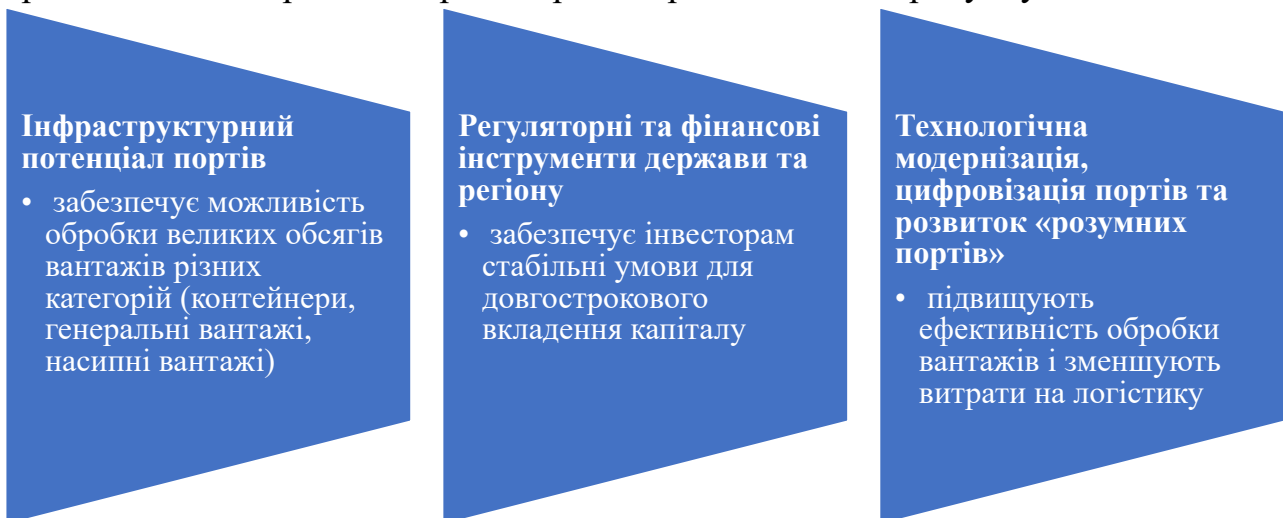


Рис. 4 Основні чинники інвестиційної привабливості морських портів України

Джерело: узагальнено автором на основі [20].

Інвестиційна привабливість портів тісно пов'язана з їх потенціалом створювати мультиплікативні ефекти, які проявляються на рівні регіональної економіки та соціальної структури. Портова діяльність генерує прямі економічні вигоди, включаючи доходи від портових зборів, логістичних та сервісних послуг, а також залучення капіталу на розвиток транспортних і виробничих потужностей. Крім того, існує значний непрямий ефект, який виявляється у стимулюванні розвитку суміжних галузей, таких як транспорт і логістика, машинобудування, будівництво, енергетика та торгівля. Розвиток портової інфраструктури створює

додаткові можливості для малого і середнього бізнесу, що забезпечує розширення підприємницької активності та економічної синергії в регіоні. Індуковані ефекти портової діяльності проявляються у зростанні доходів населення, підвищенні зайнятості та податкових надходжень до місцевих бюджетів, що в свою чергу сприяє стабільності соціально-економічного середовища.

Особливу роль у формуванні мультиплікативного ефекту відіграє процес кластеризації, коли при портах формуються комплексні економічні та логістичні агломерації. Тут концентруються виробничі, логістичні та сервісні підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшення транспортних витрат та підвищення продуктивності праці. Крім того, технологічна модернізація портів, впровадження цифрових систем управління, автоматизація терміналів та розвиток «розумних портів» дозволяють підвищити пропускну спроможність, скоротити час обробки вантажів і залучати нові інвестиції, що створює стабільну основу для довгострокового економічного зростання південного регіону [21].

Мультиплікативний ефект портової діяльності має не лише економічний, але й стратегічний вимір, оскільки розвиток портів стимулює інноваційні процеси, формує транспортно-промислові кластери і підвищує міжнародну конкурентоспроможність регіону. В результаті портова інфраструктура стає не просто логістичним вузлом, а комплексним фактором регіонального розвитку, здатним впливати на формування довгострокових економічних і соціальних трендів, залучати інновації та підвищувати ефективність використання ресурсів на всіх рівнях економічної системи.

Разом із тим, стратегічне значення портів не обмежується виключно економічною площиною. Вони відіграють ключову роль у соціальній структурі прибережних територій, формуючи умови для розвитку людського потенціалу та підвищення рівня добробуту місцевого населення. Саме через соціальний вимір діяльність морських портів набуває системного значення для сталого розвитку Південного регіону.

Функціонування морських портів південного регіону має глибокий соціальний вплив, який проявляється на рівні зайнятості, урбаністичної динаміки та якості життя населення припортових міст і територій. Порти створюють значну кількість прямих робочих місць, забезпечуючи зайнятість у сфері обробки вантажів, логістики, митного оформлення та адміністративного управління. Одночасно портова діяльність стимулює розвиток суміжних секторів економіки, включно з транспортом, промисловістю, будівництвом та сферою послуг, що створює додаткові непрямі робочі місця та підвищує загальний рівень зайнятості в регіоні. Соціальні наслідки портової діяльності представлено на рисунку 5.

Порти є потужними драйверами урбанізації та міської динаміки. Розширення портової інфраструктури стимулює розвиток транспортних коридорів, будівництво житлових і промислових площ, а також підвищує рівень розвитку соціальної інфраструктури, включно з освітніми та медичними закладами. Зростання економічної активності припортових територій створює передумови для формування нових житлових районів, розвитку комунальної інфраструктури та покращення міської мобільності. Водночас швидка урбанізація може

призводити до навантаження на існуючі комунальні системи, що потребує стратегічного планування та ефективного управління міським розвитком.

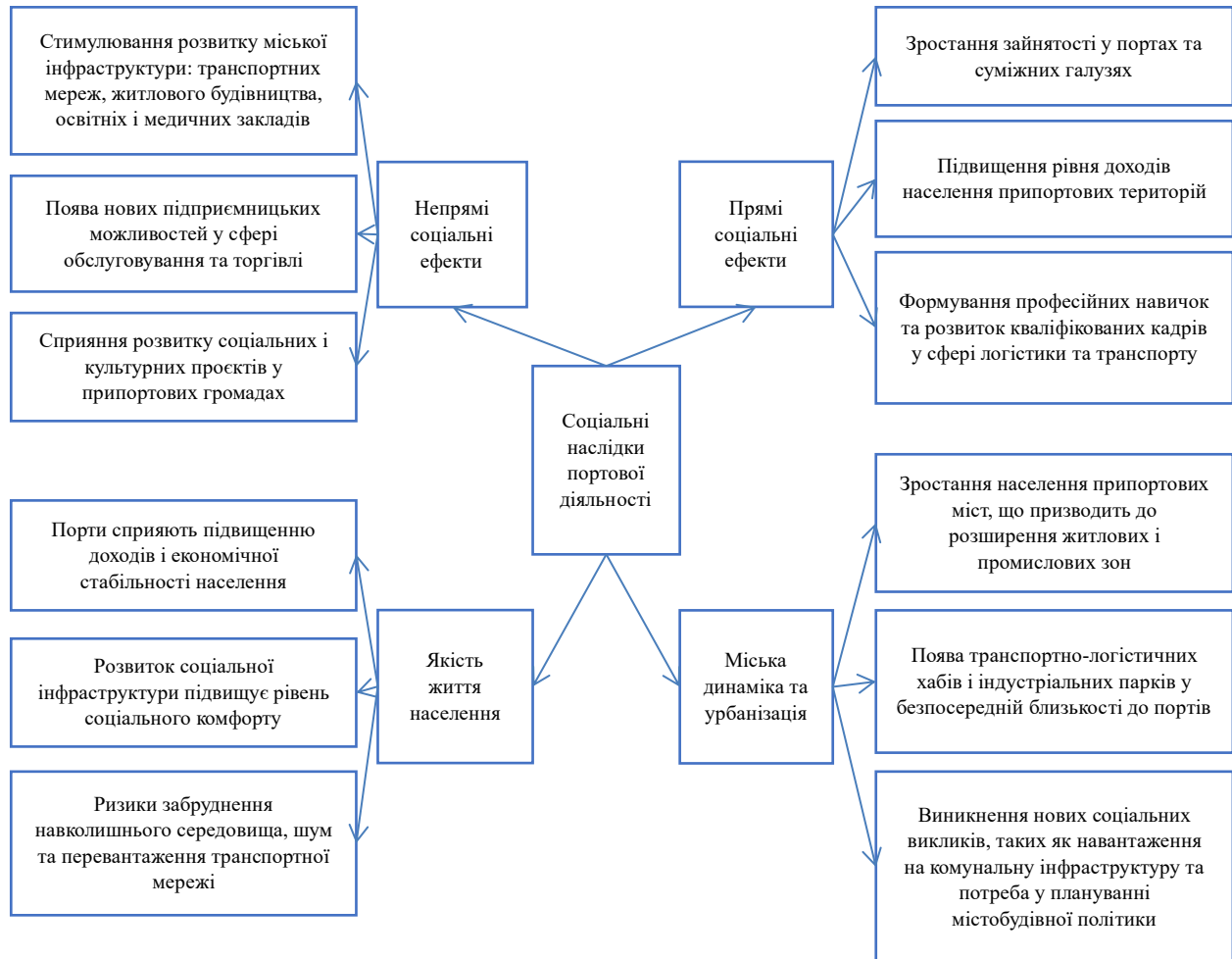


Рис. 5. Соціальні наслідки портової діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [22].

Якість життя населення припортових міст підвищується завдяки збільшенню доходів, стабільній зайнятості та покращенню соціальних послуг. Водночас портова діяльність створює певні екологічні та соціальні виклики: шумове та транспортне навантаження, забруднення повітря та водних ресурсів, ризики для здоров'я населення. У зв'язку з цим важливо впроваджувати комплексні механізми планування та управління, що дозволяють поєднувати економічний розвиток із соціальною стабільністю та екологічною безпекою.

Водночас забезпечення такого балансу неможливе без глибокого розуміння екологічних наслідків портової діяльності, адже саме екологічна складова є визначальним чинником сталості розвитку прибережних територій. Зростання обсягів перевалки вантажів, розширення портової інфраструктури та активізація судноплавства обумовлюють необхідність системного підходу до екологічного моніторингу та впровадження технологій мінімізації негативного впливу на довкілля.

Функціонування морських портів південного регіону України супроводжується значним комплексом екологічних ризиків, які можуть мати як локальний, так і

транскордонний характер. Основні джерела таких ризиків пов'язані з інтенсивним судноплавством, перевалкою вантажів, роботою портових терміналів, транспортним навантаженням та промисловою діяльністю, інтегрованою у портові кластери. Судноплавство є джерелом викидів забруднюючих речовин у атмосферу, шуму та потенційних нафтових і хімічних розливів, що впливає на морські екосистеми та біорізноманіття прибережної зони. Перевалка насипних і генеральних вантажів може призводити до запиленості, забруднення поверхневих і підземних вод, а також до деградації припортових територій через накопичення відходів. Транспортне навантаження на припортові міста, зокрема залізничне та автомобільне, створює додаткові викиди шкідливих речовин і шумове забруднення, що безпосередньо впливає на якість життя населення [23].

Для забезпечення сталого розвитку портових територій вкрай важливим є комплексне управління екологічними ризиками, яке передбачає поєднання нормативно-правових, технологічних і організаційних механізмів. Важливу роль відіграє державне регулювання, що включає встановлення стандартів викидів, норм утилізації відходів та контролю за охороною водних і земельних ресурсів. Не менш значущими є ініціативи портових операторів щодо впровадження «зелених» технологій, модернізації перевантажувального обладнання та систем енергозбереження, що дозволяє зменшити екологічний вплив діяльності портів.

Сталий розвиток передбачає інтеграцію екологічного менеджменту з економічною та соціальною політикою регіону. Ефективним механізмом є оцінка впливу на навколишнє середовище, яка дозволяє прогнозувати потенційні негативні наслідки та формувати план заходів щодо їхнього мінімізації. Важливою складовою є створення охоронюваних припортових зон, впровадження систем моніторингу забруднення води, повітря та ґрунту, а також активна участь громадськості у контролі за екологічною безпекою.

Таким чином, екологічна безпека та ефективне управління природоохоронними процесами у портах поступово перетворюються на складову конкурентних переваг. Сучасні тенденції розвитку морської логістики свідчать, що рівень екологічної відповідальності та впровадження «зелених» технологій стають важливими критеріями оцінки ефективності портової діяльності у глобальному вимірі. Ті порти, які забезпечують екологічну сталість, здобувають не лише суспільну підтримку, а й довіру міжнародних партнерів, розширюють свої можливості у сфері транзитних потоків і підвищують привабливість для інвестицій. Відтак, екологічна модернізація портової інфраструктури стає не лише засобом мінімізації ризиків, а й потужним чинником зміцнення конкурентоспроможності у Чорноморському басейні.

У цьому контексті екологічна сталість дедалі тісніше переплітається з економічною ефективністю, формуючи нову модель розвитку портів, у якій природоохоронні інновації виступають основою стратегічної конкурентоспроможності. Саме тому аналіз конкурентних позицій портів Південного регіону України у межах Чорноморського басейну набуває особливого значення, оскільки дозволяє

оцінити, наскільки ефективно вони поєднують екологічні стандарти з економічною результативністю.

Таблиця 3

**Порівняльна оцінка конкурентних позицій морських
портів південного регіону у Чорноморському басейні**

Критерій оцінки	Одеса	Чорноморськ	Південний
Географічне положення	Центральне розташування у північно-західній частині Чорного моря, близькість до міжнародних транспортних коридорів	Південне розташування біля основних морських маршрутів, інтеграція з контейнерними лініями	Південно-східне розташування, близькість до промислових центрів, інтеграція з транспортними та логістичними потоками
Глибина підхідного каналу	Достатня для обслуговування великих суден	Висока глибина, можливість обробки найбільших суден	Достатня для великовантажних та контейнерних суден, сучасна модернізація каналів
Пропускна спроможність	Висока, універсальна для різних типів вантажів	Висока, особливо для контейнерних та генеральних вантажів	Висока, універсальна пропускна спроможність для промислових і контейнерних вантажів
Контейнерна інфраструктура	Розвинена, значний контейнерний оборот	Сучасні термінали, високий рівень контейнерної обробки	Розвинена контейнерна інфраструктура, сучасні термінали та логістичні хаби
Спеціалізація вантажів	Контейнери, нафта, хімія, генеральні вантажі	Контейнери, генеральні вантажі, метал	Контейнери, генеральні вантажі, промислові вантажі, будматеріали
Інвестиційна привабливість	Висока, активна участь держави та приватних інвесторів	Висока, доступ до міжнародних інвестиційних потоків	Висока, значний інтерес інвесторів до модернізації та розвитку контейнерного бізнесу
Мультиплікативний ефект на регіон	Високий, стимулює суміжні галузі та створює робочі місця	Високий, впливає на регіональний логістичний та промисловий розвиток	Високий, стимулює розвиток промисловості, транспорту та суміжних логістичних секторів
Роль у міжнародній торгівлі	Ключовий порт Чорноморського басейну, значний транзитний потенціал	Основний порт для контейнерного та генерального транзиту	Важливий порт для міжнародного контейнерного та промислового експорту, інтеграція у глобальні ланцюги

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 24–25].

Порти Південного регіону України займають стратегічне місце у Чорноморському басейні та виступають важливими вузлами глобальної морської торгівлі. Їх конкурентні позиції визначаються низкою факторів, серед яких географічне положення, глибина підхідних каналів, пропускна спроможність, спеціалізація вантажів, рівень технологічної модернізації, доступ до транспортно-логістичних коридорів, а також державна політика та інституційна підтримка. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони портів, а також перспективи їх розвитку у контексті глобальної і регіональної торгівлі. Порівняльна оцінка конкурентних позицій морських портів південного регіону у Чорноморському басейні представлена в таблиці 3.

Одеса та Чорноморськ демонструють високий рівень конкурентоспроможності завдяки сучасній контейнерній та вантажній інфраструктурі, інтеграції у міжнародні логістичні коридори та високому рівню технологічної оснащеності. Їх пропускна спроможність та здатність обслуговувати великі морські судна дозволяє обробляти значні обсяги транзитних і експортних вантажів, що зміцнює позиції України у глобальних ланцюгах постачання. Миколаїв та Херсон мають стабільні конкурентні переваги у перевалці зернових та металургійної продукції, що робить їх важливими вузлами для експорту сировини. Проте обмежена глибина підхідних каналів та нижчий рівень контейнерного обороту дещо обмежують їхню глобальну інтеграцію.

Маріуполь відзначається спеціалізацією на металургійних вантажах, що формує його промислово-логістичний профіль. Порівняльно з іншими чорноморськими портами регіону він має менший обсяг контейнерного обороту та пропускну спроможність, але завдяки інтеграції із металургійними підприємствами демонструє високу економічну ефективність у своєму сегменті. SWOT-аналіз портової системи південного регіону України представлено на рисунку 6.

Загалом конкурентні позиції портів південного регіону визначаються балансом між масштабом інфраструктури, технічними характеристиками портових терміналів, рівнем державної підтримки та інтеграцією у міжнародні логістичні мережі. Для зміцнення їх конкурентоспроможності критично важливими є модернізація інфраструктури, впровадження цифрових технологій, розвиток транспортно-логістичних коридорів і підвищення інвестиційної привабливості. Конкурентоспроможність також залежить від здатності портів забезпечувати стабільний мультиплікативний ефект на регіональну економіку, поєднуючи економічний, соціальний та екологічний аспекти діяльності, що визначає їхню роль як ключових елементів територіальних соціально-економічних систем Чорноморського басейну.

У цьому контексті посилення конкурентних позицій портів неможливе без структурної інтеграції їхньої діяльності у ширший простір регіональної економіки. Саме тому сучасні підходи до розвитку морської інфраструктури дедалі частіше базуються на принципах кластеризації, що дозволяє створювати ефективні мережеві взаємозв'язки між портами та суміжними секторами. Формування таких взаємодій сприяє підвищенню ефективності логістичних

процесів, оптимізації використання ресурсів і посиленню інноваційного потенціалу портового господарства.

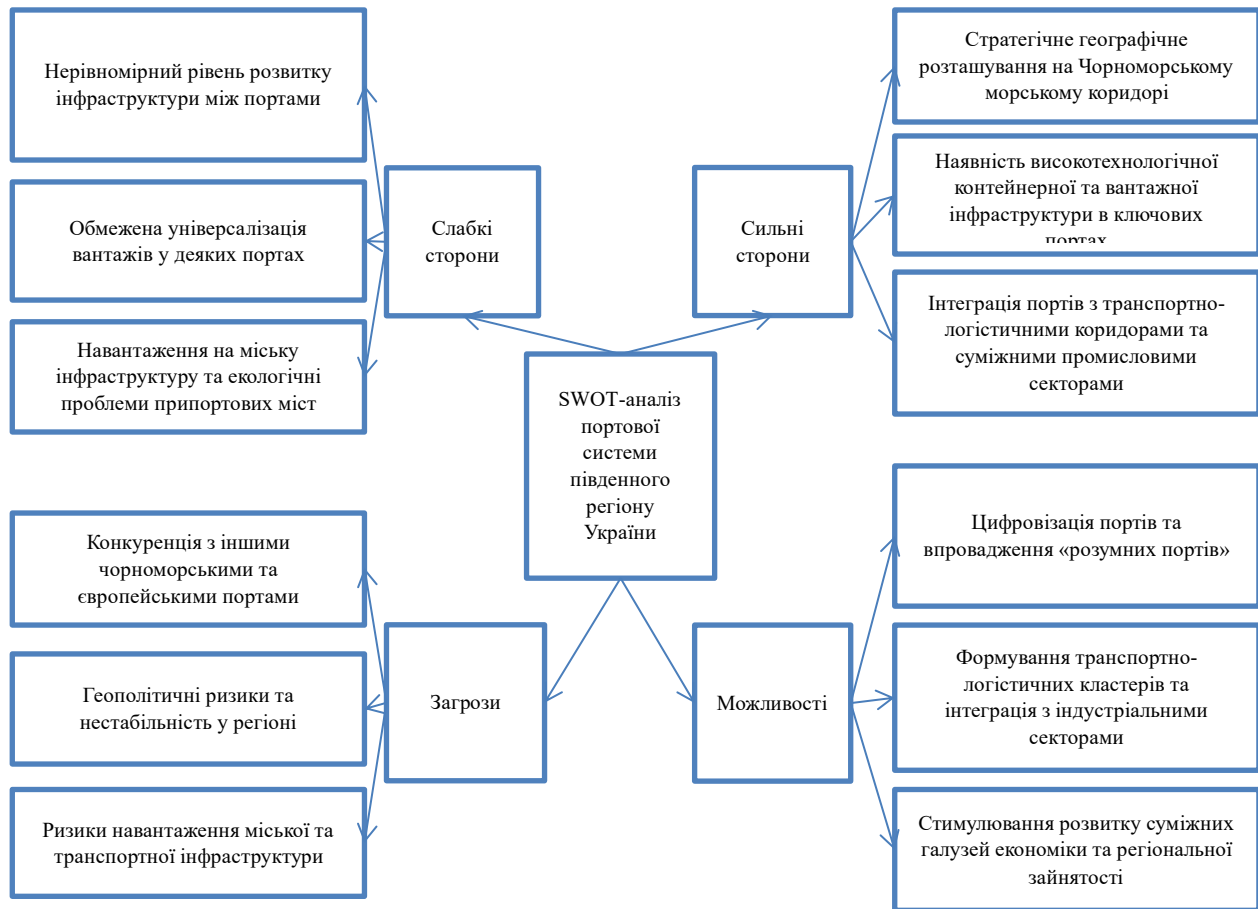


Рис. 6. SWOT-аналіз портової системи південного регіону України
Джерело: розроблено автором.

Механізми кластеризації морських портів України передбачають формування інтегрованих територіальних систем, у межах яких порти стають центрами концентрації економічної активності, стимулюючи розвиток суміжних галузей та логістичних ланцюгів. Кластеризація передбачає створення тісних зв'язків між портами, промисловими підприємствами, транспортними компаніями, логістичними операторами та державними структурами, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та максимізацію економічного ефекту від портової діяльності. Портовий кластер функціонує як мультифункціональна економічна система, де координація інфраструктурних, транспортних, складських і обробних процесів дозволяє створювати додану вартість і підвищувати конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівні [21].

Логістична інтеграція портів передбачає уніфікацію транспортних маршрутів, оптимізацію перевантажувальних процесів, розвиток мультимодальних коридорів та інтеграцію з міжнародними транспортними мережами. Це включає ефективне поєднання морського, залізничного та автомобільного транспорту, а також використання сучасних інформаційних технологій для управління потоками вантажів і зменшення логістичних витрат. Інтеграційні механізми забезпечують

не тільки економічну ефективність, але й підвищують адаптивність портової системи до зовнішніх економічних шоків, таких як зміни глобальних ринків, коливання попиту на перевезення або нестабільність у логістичних ланцюгах.

Реалізація механізмів кластеризації вимагає системного підходу до управління портовими ресурсами, стимулювання інвестицій у сучасні термінали, розширення транспортної інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу. Важливою складовою цього процесу є ефективна координація дій між державними органами, регіональними адміністраціями та приватними компаніями, що забезпечує формування сприятливого регіонального економічного середовища. У такому контексті кластеризація та логістична інтеграція постають не лише як економічні інструменти зростання, але й як соціально значущі чинники, які сприяють підвищенню рівня зайнятості, покращенню якості транспортних послуг і створенню передумов для сталого розвитку припортових територій.

Саме ці тенденції формують основу для розуміння наступного етапу – післявоєнної реконструкції портової системи південного регіону України. Цей процес є надзвичайно складним і багаторівневим, адже він поєднує технічне відновлення інфраструктури, модернізацію обладнання та глибоку інтеграцію портів у нові логістичні та економічні реалії. Відновлення галузі передбачає розроблення та реалізацію різних сценаріїв розвитку: від базової стабілізації наявних потужностей до масштабної модернізації з упровадженням інноваційних технологій, цифрових систем управління і створенням мультимодальних транспортних коридорів.

Таким чином, між процесами кластеризації та післявоєнного відновлення існує логічний взаємозв'язок: перший забезпечує стратегічні передумови для економічної синергії, тоді як другий – практичну реалізацію цих передумов у конкретних інфраструктурних проєктах. Успіх реконструкції портового комплексу залежить від збалансованого поєднання державних стратегій, залучення приватного капіталу та міжнародної підтримки, а також від спроможності регіону інтегрувати портові вузли у цілісну економічну систему. Сценарії та пріоритети післявоєнного відновлення портової діяльності південного регіону представлені в таблиці 4.

Пріоритетами відновлення є насамперед відновлення критично важливої інфраструктури, включаючи причали, підхідні канали, термінали та складські комплекси, що забезпечують безперебійну перевалку вантажів. Паралельно необхідно впроваджувати сучасні технології управління, цифрові системи моніторингу та автоматизації, що дозволяють підвищити ефективність операцій і забезпечити прозорість логістичних процесів. Важливою складовою є також інтеграція портів у транспортні коридори, що забезпечує стабільний транзит вантажів і підвищує інвестиційну привабливість регіону.

Сценарний підхід до реконструкції дозволяє розробити адаптивні стратегії, які враховують потенційні ризики, можливі коливання глобальних ринків і зміни логістичних потоків. Важливим є досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та екологічною безпекою, що забезпечує довгострокову стійкість портової системи та сприяє інтеграції Південного регіону у глобальну економіку після завершення військових дій.

**Сценарії та пріоритети післявоєнного
відновлення портової діяльності південного регіону**

Сценарій відновлення	Мінімальна стабілізація	Комплексне відновлення	Інноваційно-стратегічний	Адаптивно-кризовий
Основна стратегія	Відновлення базових функцій портів для забезпечення критичних вантажопотоків	Відновлення та модернізація всієї інфраструктури портів	Відновлення з акцентом на сучасні логістичні та промислові кластери	Відновлення з гнучкими механізмами реагування на ризики та зміни зовнішнього середовища
Пріоритети інфраструктури	Відновлення причалів, підхідних каналів, базових терміналів	Повна реконструкція причалів, терміналів, складських комплексів	Будівництво нових терміналів, інтеграція мультимодальних коридорів	Реконструкція критично важливої інфраструктури з можливістю швидкої адаптації
Технологічні та організаційні пріоритети	Часткова модернізація обладнання, базове управління операціями	Впровадження сучасних технологій обробки вантажів, цифрові системи управління	Повна цифровізація, «розумні порти», автоматизовані системи	Модульні технологічні рішення, мобільні системи управління
Соціальні та економічні пріоритети	Забезпечення мінімальної зайнятості, стабілізація економіки припортових міст	Створення нових робочих місць, підвищення зайнятості, розвиток суміжних галузей	Створення висококваліфікованих робочих місць, залучення інвесторів, стимулювання регіональної економіки	Забезпечення стабільної зайнятості у кризових умовах, гнучкі робочі моделі
Екологічні пріоритети	Контроль найбільш критичних забруднень	Впровадження механізмів контролю викидів, екологічне планування територій	Мінімізація впливу на довкілля, використання зелених технологій	Фокус на мінімізацію екологічних ризиків при обмежених ресурсах
Очікувані результати	Порти відновлюють мінімальний обсяг перевалки, стабілізується транспортна логістика	Порти відновлюють повний обсяг перевалки, зростає конкурентоспроможність регіону	Порти стають сучасними логістичними хабами, інтегрованими у глобальні ланцюги постачання	Порти забезпечують стійкий базовий функціонал, готові до швидкого масштабування або адаптації під нові умови

Джерело: узагальнено автором на основі [26–28].

У цьому контексті логічним продовженням процесу післявоєнного відновлення та модернізації стає впровадження інноваційних управлінських і технологічних підходів, які формують нову якість функціонування портової галузі. Саме тому концепція «розумного порту» (Smart Port) розглядається сьогодні як стратегічний напрям модернізації морської інфраструктури, що поєднує технологічні, управлінські, екологічні та соціальні інновації в єдину систему ефективного функціонування портових територій [29]. Для південного регіону України, який традиційно виступає головним логістичним, промисловим і торговельним центром країни, впровадження цієї концепції має не лише галузеве, але й регіональне значення, адже здатне перетворити порти на осередки нової індустріалізації, технологічного розвитку та цифрової інтеграції з глобальною економікою. Smart Port – це не просто модернізований термінал із сучасним обладнанням, а цілісна модель управління, у якій усі процеси, від прийому суден до розподілу вантажів, енергозабезпечення та екологічного моніторингу підпорядковуються принципам інтелектуалізації, автоматизації та сталості (рис. 7).



Рис. 7. Концепція «розумного порту» (Smart Port)

Джерело: узагальнено автором на основі [29].

Сутність концепції полягає у переході від традиційної логіки функціонування порту як фізичної інфраструктури до моделі «порт як цифрова екосистема». У цій моделі основою стає інтеграція інформаційних систем, штучного інтелекту, інтернету речей, великих даних, хмарних технологій та блокчейну у всі аспекти

портової діяльності. Такі технології дозволяють оптимізувати управління потоками вантажів, суден і транспортних засобів, скоротити час обробки вантажів, підвищити точність прогнозування логістичних операцій і зменшити людський фактор у прийнятті рішень. Автоматизовані системи управління операціями, електронний документообіг, аналітика в режимі реального часу створюють передумови для радикального підвищення конкурентоспроможності портів південного регіону у Чорноморському басейні та для їх повної інтеграції у світову логістичну мережу.

Важливо, що концепція Smart Port є не лише технологічною, але й соціально-економічною. Її реалізація означає трансформацію трудових відносин, появу нових професій, розвиток цифрової культури серед працівників портового комплексу. Формується середовище, де людський капітал і технології взаємодіють у симбіозі, сприяючи підвищенню продуктивності праці, безпеки та якості сервісів. У той же час, впровадження інтелектуальних технологій вимагає інвестицій у навчання персоналу, створення центрів цифрової компетентності, розробку освітніх програм для фахівців морської логістики, кібербезпеки, автоматизованого управління та аналітики даних. Порти, що впроваджують модель Smart Port, поступово перетворюються на локальні інноваційні хаби, які акумулюють технологічні стартапи, наукові розробки, освітні проекти та партнерства з університетами.

З погляду просторового розвитку, концепція розумного порту передбачає перетворення портової території на «розумний простір» – урбанізований, сталий і технологічно з'єднаний з навколишнім регіоном. Вона базується на принципах енергоефективності, екологічної нейтральності, цифрового моніторингу стану навколишнього середовища, використання відновлюваних джерел енергії, систем управління відходами та «зелених» технологій. Таким чином, Smart Port це не лише цифровий, а й «зелений» порт, який впроваджує стандарти Blue Economy, зменшуючи вуглецевий слід і створюючи збалансоване середовище для взаємодії промисловості, природи та суспільства.

Реалізація концепції Smart Port на півдні України має особливе стратегічне значення у контексті післявоєнної реконструкції та відновлення регіональної економіки. Вона здатна забезпечити не лише фізичне відновлення інфраструктури, але й її структурне оновлення з переходом до нової індустріалізації, заснованої на інтелектуальних технологіях, автоматизації процесів, глибокій логістичній інтеграції та високому рівні екологічної відповідальності. Саме «розумні» порти можуть стати центрами нових виробничо-логістичних кластерів, які поєднують морський транспорт, промисловість, IT-сферу, енергетику та науку. Це відкриває можливості для формування на півдні України своєрідної «економіки знань», де порти виконуватимуть роль не лише транзитних, а й інноваційних вузлів розвитку.

Управлінський аспект Smart Port передбачає використання систем підтримки прийняття рішень, цифрових платформ планування та управління ресурсами,

інтеграцію даних між усіма учасниками логістичного ланцюга – судновласниками, митницею, агентами, операторами, муніципалітетами. Така прозора й взаємопов'язана модель управління дозволяє мінімізувати адміністративні бар'єри, скоротити транзакційні витрати, підвищити довіру бізнесу до державних структур та залучити додаткові інвестиції. У цьому контексті ключову роль відіграє розвиток електронного урядування у сфері портового менеджменту, а також створення умов для інтеграції українських портів до європейської цифрової логістичної інфраструктури (зокрема систем EMSWe, SafeSeaNet, Port Community Systems).

З точки зору економічних результатів, впровадження Smart Port забезпечує зростання ефективності використання ресурсів, оптимізацію транспортних потоків, зменшення простоїв, підвищення пропускної спроможності портів та поліпшення якості обслуговування клієнтів. Автоматизація вантажних операцій і цифровізація митних процедур скорочують час обробки вантажів, підвищують прозорість логістичних процесів, а застосування аналітики даних дозволяє прогнозувати тенденції ринку й адаптувати стратегії управління до змін кон'юнктури.

Водночас соціальний аспект концепції Smart Port полягає у тому, що її реалізація створює нову парадигму взаємодії «порт – місто – громада». Порти перестають бути ізольованими індустріальними зонами й перетворюються на відкриті простори розвитку, де інновації поєднуються з культурою, освітою, екологічними ініціативами та міською мобільністю. Така інтеграція сприяє формуванню нової якості життя у прибережних містах Півдня України, зменшує соціальну напругу, стимулює розвиток сервісного сектору, туризму, малого бізнесу й підвищує привабливість регіону для молодих спеціалістів.

Отже, концепція «розумного порту» є одним із ключових елементів стратегічного бачення майбутнього морської інфраструктури України. Вона інтегрує цифрові, економічні, екологічні та соціальні інновації у єдину систему, створюючи передумови для нової індустріалізації півдня, підвищення його глобальної конкурентоспроможності, зміцнення ролі портів у структурі національної економіки та перетворення регіону на потужний центр сталого розвитку, інтегрований у європейський і світовий простір.

Подальший розвиток цієї концепції потребує розширення просторових меж взаємодії портів та їхнього економічного середовища, адже ефективність функціонування морської галузі дедалі більше залежить від узгодженості з регіональною економічною системою. Саме в цьому контексті формується нова парадигма управління – інтегрована модель «порт – регіон», яка розглядається як логічне продовження цифрової трансформації портової інфраструктури та стратегічний крок до комплексного розвитку приморських територій.

Формування інтегрованої моделі «порт – регіон» є одним із найважливіших напрямів сучасної регіональної економічної політики, спрямованої на підвищення ефективності використання потенціалу приморських територій, зміцнення конкурентоспроможності економіки південного регіону України та його

повноцінну інтеграцію у міжнародні економічні простори (рис. 8). Така модель передбачає системне поєднання економічних, логістичних, соціальних, екологічних та управлінських процесів, що відбуваються в межах портового комплексу, із загальнорегіональними процесами розвитку. Йдеться про створення нового типу взаємодії між портом, містом, промисловими зонами, транспортною інфраструктурою, громадами та владними структурами – взаємодії, яка забезпечує не лише зростання вантажообігу чи прибутків підприємств, але й сприяє сталому соціально-економічному зростанню всього регіону.



Рис. 8. Інтегрована модель «порт – регіон»

Джерело: узагальнено автором на основі [30].

Сутність інтегрованої моделі полягає у тому, що морський порт розглядається не як відокремлена транспортна інфраструктура, а як ядро регіональної економіки, своєрідний «організм розвитку», який акумулює фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси, трансформуючи їх у нову якість просторового розвитку. У цій моделі порт виступає платформою для формування кластерів: транспортно-логістичних, промислово-виробничих, інноваційних і науково-освітніх. Саме через кластеризацію створюється тісний зв'язок між бізнесом, освітою, наукою, місцевим самоврядуванням та міжнародними партнерами, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість регіональної економіки.

Важливою рисою інтегрованої моделі «порт – регіон» є її багаторівнева структура. На макрорівні вона охоплює взаємодію портів південного регіону між

собою та з іншими транспортними вузлами України і Європи, формуючи єдину систему мультимодальної логістики. На мезорівні модель включає розвиток інфраструктури навколо портів – індустріальних парків, вільних економічних зон, технополісів, логістичних центрів. На мікрорівні інтеграція проявляється у взаємодії портів із міським середовищем, коли портова зона стає невід’ємною частиною урбаністичного ландшафту, що забезпечує зайнятість населення, розвиток малого бізнесу, розбудову транспортної мобільності, екологічного моніторингу та культурної ідентичності міста.

В основі цієї інтеграції лежить принцип взаємодоповнюваності. Порт і регіон не є конкурентами, а взаємозалежними партнерами, які формують єдиний економічний організм. Регіон забезпечує порт необхідними ресурсами – трудовими, земельними, енергетичними, науковими, а порт, у свою чергу, стимулює розвиток місцевого бізнесу, сприяє залученню інвестицій, розширює податкову базу та підвищує міжнародний імідж регіону. Такий взаємообмін створює синергетичний ефект, що дозволяє досягти результатів, недосяжних при ізольованому функціонуванні портів або регіональної економіки.

Управлінський аспект інтегрованої моделі є ключовим, оскільки саме від ефективності механізмів координації залежить успіх її реалізації. Сучасна практика показує, що традиційна система управління портами в Україні має бути трансформована у напрямі гнучких, партнерських і багаторівневих форм. Необхідне створення портово-регіональних координаційних рад, у яких брали б участь представники портових адміністрацій, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та наукових установ. Такі інституції мають функціонувати як майданчики стратегічного планування, узгодження інтересів, формування спільних проєктів і програм розвитку. Вони можуть виступати інструментами розробки комплексних планів розвитку припортових територій, що включають інфраструктурну модернізацію, екологічну безпеку, соціальні програми та цифрову інтеграцію.

Одним із пріоритетів інтегрованої моделі є розвиток цифрового управління портово-регіональною системою. Використання цифрових платформ дозволяє об’єднати інформаційні потоки про вантажопотоки, транспортні операції, екологічні показники, енергоспоживання, фінансові транзакції у єдину систему аналітики та прогнозування. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість дій адміністрацій, зменшує корупційні ризики і полегшує комунікацію між усіма учасниками процесу. У перспективі така модель здатна перетворити порти південного регіону на частину європейської системи Smart Logistics, де кожен елемент – від судна до регіональної дороги є взаємопов’язаний у цифровому просторі.

Не менш важливим є екологічний аспект інтеграції, адже порти є об’єктами підвищеного екологічного навантаження. Сталий розвиток портово-регіонального комплексу передбачає запровадження «зелених» технологій, використання альтернативних джерел енергії, очищення вод, управління відходами, мінімізацію

викидів в атмосферу. У рамках інтегрованої моделі екологічна політика не може бути ізольованою, вона має бути спільною для порту і регіону, включати моніторинг стану довкілля, оцінку впливу діяльності на екосистеми та впровадження екологічних стандартів ЄС.

Соціальний вимір інтегрованої моделі полягає у формуванні збалансованої системи зайнятості, підтримці розвитку людського капіталу, підвищенні якості життя населення припортових міст. Створення нових робочих місць у логістиці, будівництві, сфері послуг, освіті, ІТ, енергетиці та туризмі формує нову соціально-економічну динаміку, що зменшує регіональні диспропорції та стимулює зростання міської інфраструктури. Порт, у цьому сенсі, перетворюється на соціальний центр, який впливає на розвиток місцевих громад і підсилює регіональну ідентичність.

Важливим стратегічним напрямом є також поглиблення міжнародної інтеграції. Порти південного регіону можуть і повинні стати складовою частиною Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), а також Чорноморської транспортної системи. Це потребує адаптації управлінських стандартів до європейських норм, залучення фінансування з міжнародних фінансових інституцій, створення спільних логістичних хабів з європейськими партнерами, розвитку електронного обміну даними та гармонізації митних процедур.

Отже, формування інтегрованої моделі «порт – регіон» – це не лише технічне чи інфраструктурне завдання, а глибока стратегічна трансформація, спрямована на створення нової логіки регіонального розвитку. Вона дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною стабільністю, інноваційність із екологічною безпекою, локальні інтереси з глобальними трендами. У перспективі така модель стане не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності портів південного регіону, а й основою для формування нового типу просторової економіки – інтегрованої, динамічної, інтелектуальної та стійкої до зовнішніх викликів.

Порівняльна характеристика концепції «розумного порту» та інтегрованої моделі «порт – регіон» представлена в таблиці 5.

Таблиця 5

**Порівняльна характеристика концепції
«розумного порту» та інтегрованої моделі «порт – регіон»**

Критерій порівняння	Концепція «розумного порту» (Smart Port)	Інтегрована модель «порт – регіон»
1	2	3
Сутність підходу	Цифрово-інноваційна модель управління портовими процесами, заснована на використанні великих даних, автоматизації, IoT, ШІ та блокчейну з метою підвищення ефективності, безпеки та екологічності діяльності.	Соціально-економічна модель інтеграції порту у регіональну економіку, що забезпечує синергію між транспортно-логістичним сектором, промисловістю, урбаністикою та місцевими громадами.

1	2	3
Головна мета	Досягнення максимальної ефективності, прозорості та екологічної збалансованості управління портовою діяльністю через цифровізацію всіх процесів.	Формування єдиного простору розвитку, у якому порт виступає ядром регіональної економіки, каталізатором інвестицій і джерелом соціально-економічного зростання.
Ключові інструменти реалізації	Інтелектуальні системи управління логістикою, автоматизація документообігу, платформи обміну даними між учасниками ринку, системи прогнозування та енергоменеджменту.	Інституційна координація між місцевою владою, портовими адміністраціями та бізнесом, спільні інфраструктурні проєкти, кластери, зони вільної торгівлі, регіональні програми розвитку.
Фокус на інноваціях	Переважно технологічний – орієнтований на цифрові рішення, кіберфізичні системи, автоматизацію, «зелені» технології.	Комплексний – поєднання технологічних, управлінських, соціальних та територіальних інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіону.
Економічний ефект	Зменшення операційних витрат, оптимізація ресурсів, підвищення пропускної здатності, скорочення часу обробки вантажів, збільшення прибутковості.	Підвищення рівня зайнятості, розвиток суміжних галузей, активізація підприємництва, зростання доходів місцевих бюджетів
Соціальний вимір	Опосередкований – через створення високотехнологічних робочих місць, підвищення рівня безпеки праці та прозорості процесів.	Прямий – через покращення якості життя у припортових містах, розвиток міської інфраструктури, освіти, культури та соціальних сервісів.
Організаційна структура	Гнучка цифрова платформа з інтегрованими центрами управління даними, системами кібербезпеки, аналітики та моніторингу.	Мережна структура співпраці суб'єктів: портів, промислових підприємств, муніципалітетів, освітніх та інноваційних центрів.
Управлінська парадигма	Електронне управління (e-governance), мінімізація людського фактору, орієнтація на алгоритмізацію прийняття рішень.	Партнерське управління, засноване на принципах взаємодії «порт – громада – бізнес – держава».
Міжнародний вимір	Відповідає тенденціям «Port 4.0» та «Smart Logistics» у країнах ЄС, що дозволяє підвищити міжнародну конкурентоспроможність портів України.	Орієнтована на транскордонну співпрацю та створення спільних економічних просторів у Чорноморському регіоні.
Очікувані результати впровадження	Підвищення ефективності операцій, зниження витрат, зростання привабливості для глобальних логістичних мереж.	Формування стійкої регіональної системи розвитку, де порт є інтегрованим елементом соціально-економічної екосистеми.
Перспективи розвитку	Розширення цифрових сервісів, створення єдиної національної мережі Smart Port, інтеграція з морською аналітикою та екологічним моніторингом.	Поступовий перехід до моделі «порт-регіональний хаб», здатної генерувати синергетичний ефект для всієї прибережної економіки України.

Джерело: узагальнено автором на основі [29–30].

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що морські порти південного регіону України виступають ключовими елементами не лише національної транспортної системи, але й просторової економіки, формуючи складну багаторівневу мережу взаємодії між державними, регіональними та приватними акторами. Аналіз їхнього геоекономічного положення, транспортно-комунікаційного потенціалу, економічної та соціальної ролі дозволяє стверджувати, що морські порти сьогодні перетворюються на системоутворюючі центри розвитку регіонів, здатні стимулювати структурну модернізацію, залучення інвестицій, формування нових технологічних кластерів та розширення інтеграційних зв'язків у межах Чорноморського басейну. Їхня діяльність набуває мультиплікативного ефекту, оскільки через логістичні, виробничі та сервісні ланцюги вони створюють додану вартість, генерують зайнятість, сприяють підвищенню добробуту місцевих громад і зміцненню позицій України у міжнародному розподілі праці.

Проведене узагальнення теоретичних і практичних аспектів функціонування портів дало змогу виявити, що ефективність портової системи залежить не лише від рівня матеріально-технічної бази, а й від якості інституційного середовища, злагодженості механізмів державно-приватного партнерства, ступеня цифровізації управління та відкритості до інновацій. Саме поєднання цих чинників визначає здатність портової інфраструктури не просто відновитися після воєнних руйнувань, а й стати осередком нової індустріалізації півдня України. З огляду на це, головним стратегічним завданням державної політики у сфері морської інфраструктури має стати формування інтегрованої моделі розвитку типу «порт-регіон», заснованої на принципах стійкості, диверсифікації, технологічного оновлення та соціальної орієнтованості.

Рекомендації для державної політики у сфері морського транспорту мають передбачати створення сприятливих умов для залучення інвестицій, зокрема через модернізовані механізми державно-приватного партнерства, прозору концесійну політику, гарантії захисту інвесторів та спрощення процедур реалізації інфраструктурних проєктів. Важливим напрямом має стати формування системи стратегічного управління портами, що включає багаторівневе планування, прогнозування вантажопотоків, цифрову інтеграцію даних та впровадження принципів Smart Port. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток електронного документообігу, використання аналітики великих даних для оптимізації логістичних процесів, а також створення цифрових платформ управління портовими операціями, що забезпечуватимуть прозорість, оперативність та зниження транзакційних витрат.

Не менш актуальною є екологічна складова державної політики. Порти повинні стати прикладом переходу до «зелених технологій» через впровадження систем екологічного моніторингу, скорочення викидів вуглецю, утилізацію

відходів та розвиток енергоефективних технологій. Запровадження європейських стандартів екологічного менеджменту ISO, створення «зелених коридорів» у межах портів і впровадження концепції Blue Economy забезпечать відповідність української портової системи сучасним міжнародним вимогам сталого розвитку.

У соціальному вимірі державна політика повинна орієнтуватися на підтримку зайнятості, розвиток професійної освіти у сфері морської логістики, судноплавства, цифрового управління, а також на формування сприятливого міського середовища у припортових територіях. Важливо забезпечити гармонізацію просторового планування, щоб розвиток портової інфраструктури не призводив до соціальної напруги, а навпаки – сприяв підвищенню якості життя населення через розвиток міської інфраструктури, транспортного сполучення, туризму й сервісного бізнесу.

Водночас формування інтегрованої політики розвитку морських портів півдня України потребує міжвідомчої координації, узгодження дій центральних і місцевих органів влади, бізнесу та громад. Необхідно створити ефективні комунікаційні платформи, які забезпечать спільне вироблення рішень, узгодження стратегічних орієнтирів і моніторинг їх реалізації. У цьому контексті актуальним є створення регіональних рад або агенцій розвитку портових кластерів, що поєднують державне управління, бізнес-структури, наукові установи та громадські організації для вироблення цілісних програм модернізації морської інфраструктури.

Щодо перспектив подальших досліджень, важливо зосередитися на моделюванні ефективності інтеграційних процесів між портами і регіональними економіками з урахуванням цифрових та екологічних факторів. Доцільно розробити кількісні моделі оцінювання мультиплікативного ефекту портової діяльності, які дозволять прогнозувати соціально-економічні результати від реалізації стратегічних інвестиційних проєктів. Подальші наукові пошуки мають також охоплювати питання гармонізації українського морського законодавства з нормами Європейського Союзу, оцінки ризиків геополітичних змін у Чорноморському регіоні та розробки сценаріїв довгострокової стійкості портів в умовах кліматичних і технологічних трансформацій.

Таким чином, узагальнення результатів показує, що морські порти південного регіону є не лише інфраструктурною основою економічного зростання, а й стратегічними центрами регіональної трансформації. Вони здатні стати основою для відновлення економіки України у післявоєнний період, забезпечивши поєднання модернізації, інновацій, соціального прогресу та екологічної збалансованості. Подальший розвиток портової системи має спиратися на принципи «розумного управління» та інтеграції, де порт розглядається як ядро регіональної екосистеми, що об'єднує виробництво, логістику, інновації та громади у єдиний простір сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Осадчий М. Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект* : колект. монографія. Одеса : ОНЕУ, 2024. Ч. 2. С. 154–209.
2. Кириченко О. П. Трансформація функцій морського порту під впливом глобалізаційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2 (2). С. 108–112.
3. Kyryllova O., Kyryllova V. Теоретичні основи просторової та функціональної еволюції портів. *Transport systems and technologies*. 2022. № 40. С. 170–189.
4. Christaller W. Die zentralen orte in süddeutschland: eine ökonomisch-geographische untersuchung über die gesetzmässigkeit der verbreitung und entwicklung der siedlungen mit städtischen funktionen. 3. Aufl. [S. l.] : Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1980. 331 s.
5. Lösch A. Die räumliche ordnung der wirtschaft. *The Economics of Location*. Jena : Gustav Fischer, 1940.
6. Perroux F. Note sur la notion de «pôle de croissance». *Économie appliquée*. 1955. No. 8 (1). P. 307–320.
7. Lasuen J. R. On growth poles. *Urban studies*. 1969. Vol. 6. No. 2. P. 137–161.
8. Maritime Ports, Supply Chains and Logistics Corridors / ed. by C. Bertelle, A. Frémont, N. Gouin. London : Routledge, 2024.
9. Wang S., Notteboom T. The role of port authorities in the development of LNG bunkering facilities in North European ports. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2015. Vol. 14. No. 1. P. 61–92.
10. Langen P. D. Governance in seaport clusters. *Maritime Economics & Logistics*. 2004. Vol. 6. No. 2. P. 141–156.
11. Котлубай В. О. Інноваційні підходи до управління проєктами відновлення та трансформації економіки України. *Європейські орієнтири розвитку України: нові виміри у воєнний час* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 16 трав. 2025 р.). Одеса : Фенікс, 2025. Т. 2. С. 453–456.
12. Микитенко В. В., Микитенко Д. О., Чупріна М. О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Вісник НАН України*. 2025.
13. Підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту за рахунок розвитку транспортних коридорів / А. М. Огороков, І. Л. Журавель, В. В. Журавель та ін. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2018. Вип. 15. С. 66–71.
14. Осадчий М. Л. Сучасні інституціональні особливості розвитку водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
15. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012 р. № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p> (дата звернення: 01.10.2025).

17. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> (дата звернення: 01.10.2025).
18. Артем'єв О. С. Державне управління морегосподарським комплексом України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1.
19. Гайду О. В. Модернізація державного управління розвитком морегосподарського комплексу України на державному та регіональному рівнях : дис. ... канд. наук з держ. упр. Миколаїв, 2017. 249 с.
20. Лисий О. П., Очередько О. О., Тонких Л. С. Підвищення інвестиційної привабливості морських портів в Україні. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4 (2). С. 56–61.
21. Пічугіна Ю. В. Кластерний підхід до розвитку транспортної галузі України. *Наука молода*. 2014. Вип. 21. С. 56–60.
22. Осадчий М. Л. Соціальна відповідальність морських портів: роль у розвитку місцевих громад. *Актуальні проблеми публічного управління та права* : зб. наук. праць. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. С. 100–103.
23. Ярова Н., Воркунова О. Вплив цифрових технологій на екологічну стійкість підприємств морського транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
24. Руснак А. В., Надточій І. І., Ломоносов Д. А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24–28.
25. Морські порти України та Одеської області: підсумки 2021 року. *Департамент морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку Одеської ОДА*. URL: <https://morhoz.od.gov.ua/morski-porty-ukrayiny-ta-odeskoyi-oblasti-pidsumky-10-misyatsiv-2021-roku> (дата звернення: 01.10.2025).
26. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7–8 (320–321). С. 166–174.
27. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання* : колект. монографія. Івано-Франківськ, 2025. С. 403–431.
28. Микитенко В. В., Микитенко Д. О., Чупріна М. О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 109–132.
29. Кириллова О. В., Кириллова В. Ю., Магамадов О. Р. Поняття «Smart Port» у контексті глобальних тенденцій інтеграції інтелектуальних транспортних та інформаційних технологій у портовій індустрії. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 81–86.
30. Русанова С., Перепічко М. Моделі управління морськими портами: світові практики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

4.5.

Роль водних об'єктів Ківерцівського національного природного парку «Цуманська пуца» у соціально-економічному розвитку місцевих територіальних громад

Чижевська Л. Т.,

канд. геогр. наук, доцент, завідувач кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-6705-3460>

Нетробчук І. М.,

канд. геогр. наук, доцент кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-8633-7426>

Карпюк З. К.,

канд. геогр. наук, доцент кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-8073-3129>

Качаровський Р. Є.,

магістр географії, старший лаборант
кафедри економічної та соціальної географії,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-6096-4800>

Природно-заповідний фонд, його охорона та раціональне використання мають велике значення для розвитку територіальних громад в сучасних умовах. В цьому аспекті суттєвою є роль Ківерцівського національного природного парку «Цуманська пуца», що характеризується унікальністю, розмаїттям природних ресурсів і можливостями їх впровадження в рекреаційну сферу. Парк, площею 33475,34 га, розташований на крайній південній межі Полісся, в північній частині Луцького району Волинської області, в межиріччі річок Стир та Горинь, і має цікаве історичне минуле. Господарювати у лісах межиріччя Стиру та Горині люди почали в епоху бронзи (II тис. до н. е.). Про це свідчать археологічні знахідки біля сіл Берестяне та Липно. У VII-VIII ст. н. е. територія Цуманської пуці належала до володінь племені волинян. Тут існували невеликі й віддалені одне від одного лісовими нетрями поселення-городища [3].

Саме слово «пуца» у слов'ян означає «великий, цілісний лісовий масив», що перебуває у майже недоторканому стані. У межиріччі великих річок Стиру і Горині дійсно кілька тисячоліть тому існував великий лісовий масив, який ніби відмежовував Полісся й Лісостеп. Назва ж «Цуманська пуца» походить від селища Цумань, що розташоване на південній околиці лісового масиву і відоме в історії краю з 1557 р.

Ківерцівський НПП «Цуманська пуца» утворений 22.02.2010 р. указом Президента України № 203/2010 на базі цінних лісових масивів, у природному

складі яких переважають дубові та грабово-дубові, сосново-широколистяні, вільхові угруповання деревних порід. На цій території виявлено 19 видів рослин, занесених до Червоної книги України (ЧКУ), 1 – до Європейського Червоного списку (ЄЧС), 2 – до Додатка 1 Бернської конвенції, а також 21 вид регіонально рідкісних рослин, 7 – рідкісних рослинних угруповань, занесених до Зеленої книги України. Серед завдань парку не лише збереження та відтворення цінних природних та історико-культурних комплексів та природних об'єктів Волинського Полісся, підтримання та забезпечення екологічної природної рівноваги в регіоні, а й створення умов для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності в природних умовах. Чимале значення в реалізації запланованих ідей відіграють численні гідрологічні об'єкти. В межах цієї території наявна розгалужена річкова мережа, низка озер, унікальних боліт і цілющих джерел, що мають перспективи для споглядання й різнобічного використання місцевим населенням і прибулими туристами. Їх природно-естетична цінність, рекреаційне значення, користь для економіки краю не викликає жодних сумнівів [19]. Питання в даний час полягає у формуванні певної якості води у водоймах та водних потоках, що визначає їх придатність для тих чи інших видів водокористування [7, 15, 17].

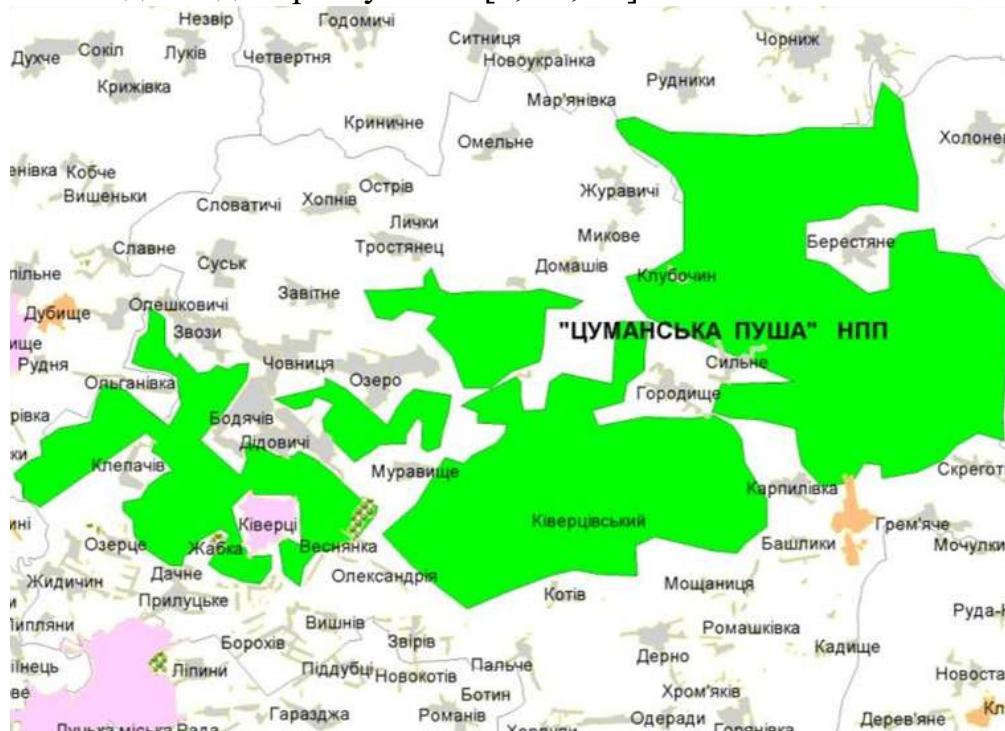


Рис. 1. Схема Ківерцівського НПП «Цуманська пуша» згідно Смарагдової мережі Європи

Здавна природа Ківерцівщини, в межах якої пізніше було створено природоохоронну територію, зокрема, її водні об'єкти, цікавили дослідників. В різні періоди проводились всебічні дослідження у межах вказаної території. Ще у 20-тих роках минулого століття польські дослідники, вивчаючи місцеву природу, створили карту заболочення, яка збереглась донині. У 80-тих роках у

зв'язку з проведенням меліоративних робіт отримано оновлену карту поширення боліт [5, 6, 12]. В цей же період фахівцями Волинського центру гідрометеорології було проведено морфометричні обстеження найбільших річок. Ці здобутки знайшли своє продовження у роботах науковців новоствореного парку, що присвятили увагу вивченню маловідомих малих річок, озер та джерел. Набули популярності останнім часом дослідження, що спрямовані на виявлення туристсько-рекреаційного потенціалу місцевих водних об'єктів [7]. У наукових публікаціях різних років зазначено, що антропогенне навантаження на поверхневі води досліджуваної території різко зросло в період 60–70 років і пов'язане з проведенням осушувальних меліорацій [4, 12]. Результати аналітичного контролю свідчать про підвищення рівня мінералізації води. До проведення осушувальних робіт у мінеральному складі води переважали гідрокарбонат-іон та кальцій. Зараз серед аніонів основну частку становлять хлориди та сульфати, що засвідчує суттєве антропогенне навантаження. В окремих водних об'єктах вміст сполук азоту перевищує ГДК. Зокрема, концентрація нітрат-іона у водах річок Стир та Горинь зросла нині порівняно з 60-ми роками в 4 рази і становить 1,1–1,8 мг / куб. дм води. Загалом рівень мінералізації зріс у цих річках, відповідно, в 1,8 та 2,3 рази, а вміст органічної речовини в 3 рази [12]. В ході проведення постійного моніторингу встановлено зміну хімізму води у водних об'єктах Ківерцівського національного природного парку, де рівень антропогенного втручання доволі низький. Зафіксовано зростання концентрації сполук азоту, сірки, кальцію, магнію, цинку та міді [4]. Вагомим внеском у дослідження антропогенного впливу на поверхневі води досліджуваної території є наукові праці щодо питань перенесення забрудників, впливу окремих підприємств на прилеглі акваторії [15, 18]. Серед спроб комплексної оцінки рівня забруднення води варто розглядати визначення її якості за нормативами екологічної безпеки водокористування, що полягає у встановленні концентрації забруднюючих речовин і співставленні їх з відповідними гранично-допустимими концентраціями [15, 17]. Таким чином обґрунтовано можливості використання окремих річкових басейнів для потреб населення та господарства, складено відповідні картографічні матеріали [4, 5, 6, 12].

Водні об'єкти розглядаються як цілісні водні системи, з внутрішніми та зовнішніми зв'язками. А отже, кожний водний об'єкт має вплив на прилеглі території, їх розвиток та діяльність людини. Водночас, стан водних ресурсів у сучасних умовах, формується під впливом різних видів водокористування, що призводить до забруднення і вимагає запровадження заходів щодо підтримання якості водного середовища в оптимальному стані.

Для отримання інформації застосовувались методи безпосереднього спостереження, вимірювання, порівняння, аналізу та синтезу, узагальнення, що дозволило отримати фактичні дані для подальшого опрацювання. Використовувались також матеріали, що були отримані відповідними установами та організаціями в ході гідрологічного моніторингу на відповідних станціях, постах, створах.

Проводились польові дослідження в межах найбільш доступних водних об'єктів Ківерцівського національного парку «Цуманська пуца», на яких відсутні стаціонарні види спостережень (річки Путилівка, Кормин, Конопелька, озера Озерце, Озеро, Молодіжне).

Загалом у роботі були досліджено морфометричні показники водних об'єктів: довжина, ширина, площа, глибина, характер русла, особливості дна та узбережних зон. З-поміж фізичних ознак виявлявся прояв температури, прозорості та каламутності води, забарвлення, наявності запахів, плівок та плаваючих домішок на поверхні. Гідрохімічні дослідження передбачали встановлення вмісту розчиненого кисню, хімічного споживання кисню (ХСК), біохімічного споживання кисню (БСК), кислотності та лужності води (рН), концентрації нітрат- та нітрит-іонів, хлорид-іонів, сульфат-іонів, заліза, міді, цинку, нафтопродуктів [10, 14]. Встановлювались гідробіологічні особливості ореміх річок та озер, а саме наявність водної та узбережної рослинності та тваринного світу. Зібрана інформація дозволила застосувати сучасну методику екологічної оцінки якості вод з використанням так званих екологічних показників щодо основних водних об'єктів Ківерцівського НПП «Цуманська пуца».

Таблиця 1

Річки Ківерцівського НПП «Цуманська пуца»

Назва річки	Місце витоку	Місце впадіння	Ліва/права притока	Довжина, км	Довжина в межах району, км	Площа водозбору, км ²
Стир	с. Пониква Бродівського району	Прип'ять	Права	494	23,613	13 130
Кормин	с. Городище	Стир	Права	53	32,9	716
Конопелька	с. Романів	Стир	Права	48	36,4	370
Прудник	с. Вишнів	Стир	Права	27	12,6	140
Рудка	с. Домашів	Стир	Права	25,5	17,1	186
Грушвиця	с. Романів	Стир	Права	17,4	6,9	52,8
Любка	с. Омельне	Стир	Права	15	11,6	57,4
Стрипа	с. Клубочин	Кормин	Ліва	11,3	11,3	58,7
Черемошна	с. Липне	Кормин	Права	15	13,7	74,6
Горинь	с. Волиці Кременецького району	Прип'ять	Права	659	0,948	27 700
Путилівка	с. Привітне	Горинь	Ліва	57	49,6	506
Оснище	с. Заболотці Млинівського району	Путилівка	Ліва	20	8,6	104
Сичівка	с. Муравище	Путилівка	Ліва	14,4	14,4	86,2

Джерело: складено за даними Регіонального офісу водних ресурсів у Волинській області [19].

Територія Ківерцівського національного природного парку «Цуманська пуца», відповідно до гідрологічного районування України, належить до рівнинної частини гідрологічної зони надмірної водності, що характерно для більшої частини зони мішаних лісів, і охоплює басейни правих приток Прип'яті. В межах

цієї зони виділяють Поліську гідрологічну область, до якої належать середні та нижні течії річок Стиру і Горині та їх притоки 2 порядків: малі (довжиною 26 – 100 км) і найменші (довжиною до 26 км). Гідрографічна мережа (рис. 2) у межах досліджуваної природоохоронної території розвинута доволі добре. Вона представлена річками, озерами, ставками, джерелами. На формування річкової мережі вплинув рельєф, кліматичні умови, геологічна будова та гідрогеологічні особливості території [16]. В межах парку району протікає 13 річок із довжиною понад 10 км (табл. 1).

Найбільшими за довжиною, площею басейну, водоносністю, крім Стиру і Горині, є річки Кормин, Путилівка і Конопелька (рис.3). Річкові долини мають типовий поліський вигляд із низькими та пологими берегами. Заплави зачасту вкриті сосновими, дубово-ясеново-липовими лісами, чагарниками та густими лучними травами, подекуди піддаються заболоченню. Значна частка річкових заплав використовуються в сільському господарстві і є розораними. Поблизу більшості річок зосереджені меліоративні канали. Завдяки малому похилу, річки цієї території відзначаються повільною течією, швидкість якої у меженний період становить, зазвичай, 0,1–0,2 м/с [21].

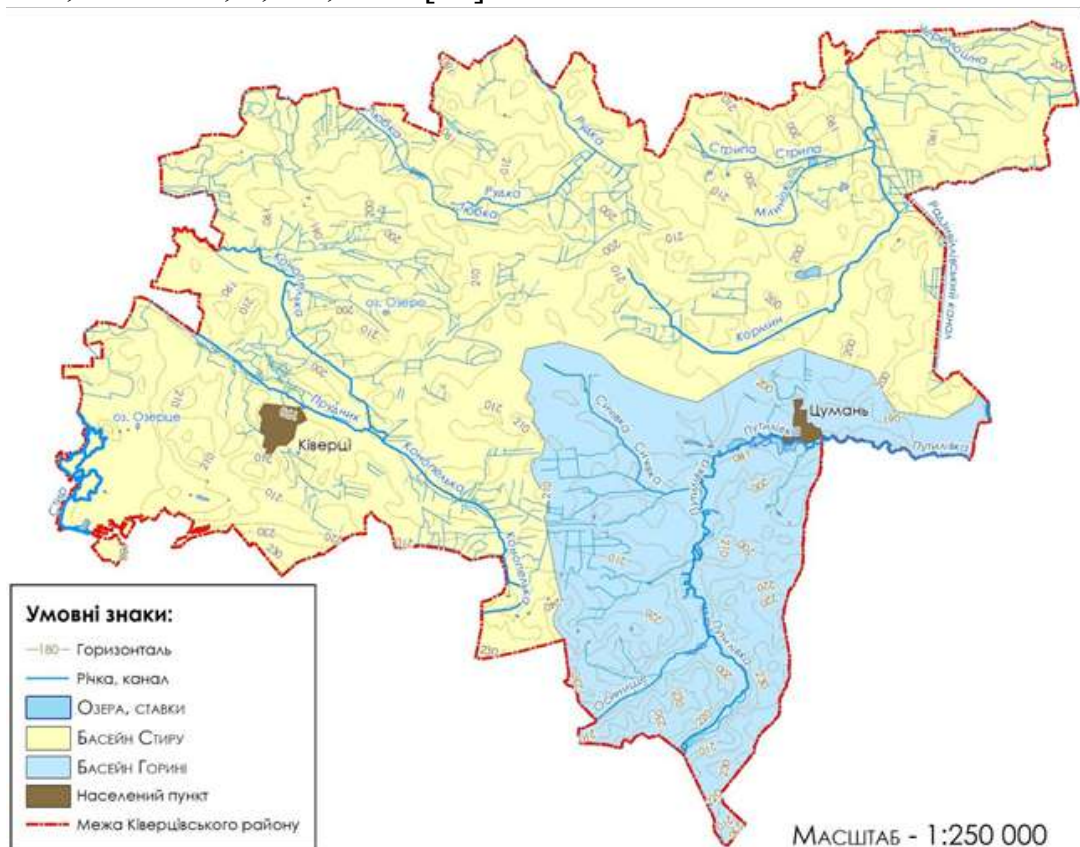


Рис. 2. Гідрологічна мережа Ківерцівського НПП «Цуманська пуща»

Густота річок досліджуваної території – 0,748 км/км². Глибина сягає 5 – 10 м, їхні долини заболочені, течії повільні. Середній показник падіння річок 24,8 м, похили річок 1,58 м/км, звивистості – 1,41. Для річок характерне мішане живлення, переважно снігове (50 – 60 % річного стоку) і підземне живлення (30 – 40 %) [2].

Велику роль у живленні річок і боліт беруть ґрунтові води. Глибина їх залягання коливається у межах 0–5 м. Водність найвища навесні (65–90 % стоку), дещо нижча взимку (10–20 % стоку), найнижча (5–10 % стоку) у літньо-осінній період. Максимальні витрати води простежуються під час повені і лише у невеликих басейнах можуть формуватися під час дощових паводків. Річковий стік характеризується чітко вираженою весняною повинню та літньо-осінньо-зимовою меженню. Остання весняна повінь була зафіксована у 2013 р. Малі річки в найпосушливіші роки місцями повністю пересихають. Для річок характерним є коливання рівнів води впродовж року, що становить приблизно 70–260 см.



Рис. 3. Найбільші за довжиною річки Ківерцівського НПП «Цуманська пуща»: а) р. Кормин; б) р. Прудник; в) р. Путилівка; г) р. Стир

Каламутність річкових вод району невелика і змінюється в межах 30–50 г/дм³. Мінералізація становить близько 200 мг/дм³.

Льодостав на річках зазвичай встановлювався на початку грудня і тривав до середини березня. Однак, останні зими є надто теплими аби річки замерзали.

Основні морфометричні показники подані у таблиці 2.

Таблиця 2

**Морфометричні показники річок Ківерцівського
НПП «Цуманська пуца» Ківерцівського НПП «Цуманська пуца»**

Назва річки	Ширина, м	Глибина, м	Похил, м/км	Характер заплави, м	Звивистість, коеф.	Швидкість течії, м/с
Стир	20–25	1,5–3,5	1,03	Широка, 50–100	Звивисте, 1,53	0,2–0,5
Кормин	4–7	0,3–1,5	1,003	Широка, 100–200	Звивисте, 1,89	0,2–0,3
Конопелька	5	0,5–2,0	1,3	Широка, до 200	Слабкозвивисте, 1,4	0,1–0,2
Прудник	До 8	0,5–2,0	0,87	До 1000	Випрямлене, 1,02	0,1–0,2
Рудка	2–4	0,5–2,0	2,34	Широка, до 300	Звивисте, 1,69	0,4–0,5
Грушвиця	2	0,2–1,5	0,92	Широка, до 300	Слабкозвивисте, 1,23	0,1–0,2
Любка	2	0,2–1,0	2,07	Широка, до 200	Слабко звивисте, подекуди випрямлене, 1,1	0,4–0,5
Стрипа	2–3	0,5–2,0	0,9	Широка, до 300	Слабкозвивисте, 1,44	0,1
Черемошна	2–4	0,5–2	0,9	Широка, до 200	Слабкозвивисте, 1,49	0,1
Горинь	Від 3–10 до 25	1,4–11	0,4	Широка, 100–200	Звивисте 1,75	Від 0,1–0,5 до 1,3
Путилівка	Від 2 до 8–20	2,5–3,5	0,5	Широка, 130–500	Звивисте, 2,09	0,4–0,5
Оснище	2–4	0,5–2,5	1,8		Випрямлене, 1,06	0,1–0,2
Сичівка	2–3	0,5–2	1,77	Широка, до 200	Слабкозвивисте, 1,26	0,2

Джерело: складено на основі аналізу інформації Регіонального офісу водних ресурсів у Волинській області і польових обстежень [19].

Встановлено, що в межах парку «Цуманська пуца» є низка невеликих озер. З-поміж них найбільш вивченими і використовуваними є озера Озерце (с. Озерце) та Озеро (с. Озеро), що є гідрологічними пам'ятками природи місцевого значення з 1993 року. Озерце має площу майже 4 га, максимальну глибину близько 4,5 м. Водойма заросла осокою, у ній трапляється 20 видів риби. На узбережжі багато верби козячої, вільхи чорної. Площа Озера – 14,3 га, максимальна глибина – 7,5 м (за окремими даними 19 м). Озеро багате на рибу, мешкають тут і лебеді. У місті Ківерці є озера Молодіжне, Солдатське, Лісове, Болото. У с. Прилуцьке знаходяться озера Чисте й два Безіменних. У с. Дідовичі є озеро Дідичівське, а поблизу с. Ярмель – озеро Лісове. У лісових нетрях р. Горинь знаходяться озера Гнилець та Осипеськ. В басейні Стиру – Гасин (табл 3). Більшість озер району слабо вивчені, відсутня достовірна інформація про їх морфометричні показники [5, 6].

Таблиця 3

Озера Ківерцівського району

Назва	Місце розташування	Площа (га)	Довжина (м)	Ширина (м)	Середня глибина (м)	Максимальна глибина (м)
Озеро (Озеро кохання)	с. Озеро	9,23	346	392	4,49	7,5 (19)
Озерце	с. Озерце	7,26	349	233	2,53	4,5
Молодіжне (Комсомольське)	м. Ківерці	1,25	125	100	1,5	3
Солдатське	Поблизу траси Ківерці-Піддубці	0,9	120	80	1,5	2
Лісове 1	м. Ківерці	0,5	100	50	1	1,3
Лісове 2	побл. с. Яромель	7	350	200	2	5
Болото	м. Ківерці	Дані відсутні				
Гасин	басейн р. Стир					
Чисте	с. Прилуцьке					
На автотрасі	с. Прилуцьке					
Безіменне	с. Прилуцьке					
Дідичівське	с. Дідовичі					
Гнилець	басейн р. Горинь					
Осипеськ	басейн р. Горинь					

Джерело: складено за даними Регіонального офісу водних ресурсів у Волинській області [19].

Досліджувана територія багата на верхові, перехідні й низинні болота [1, 5, 6]. Загальна площа боліт 71,25 км². Найбільші площі займають низинні болота, переважно у басейнах річок Стир (56,75 км²) і Горинь (14,5 км²). Саме болота цього типу є найціннішими для освоєння завдяки значному вмісту зольних речовин і азоту. Болота поширені переважно в долинах річок Стир, Конопелька, Рудка. Порівняльний аналіз карт заболочення досліджуваної території, що були отримані в 30-ті, 80-ті роки 20 століття із сучасними дозволив зробити висновок про зменшення площ боліт. Причиною цього став процес осушення заболочених земель, що набув популярності в другій половині 20 століття. Були повністю осушені та освоєні під торфодобування болота поблизу с. Журавичі, що на р. Рудка [12]. На цій ділянці функціонує ДП «Торфодобувне підприємство «Журавичі».

В той же час, як засвідчують дані, в період із 1965 до 2001 рр. площа боліт зросла на 2200 га, що засвідчує продовження процесу заболочення, часто повторного, на ділянках, які були раніше осушені, але тривалий час не піддавались сільськогосподарському освоєнню. Насамперед, процес вторинного заболочення помітний у басейні річки Горинь, зокрема, в долині р. Путилівка, поблизу с. Журавичі в заплаві р. Рудка, в межах Чортового болота.

Станом на 2018 р. найбільш цінним болотним угіддям Ківерцівського парку є Чортове болото, площею понад 668 га. Середня висота над рівнем моря 179 м. Знаходиться болото неподалік сіл Берестяни та Знамирівка Ківерцівського району і є заболоченою заплавою річки Стир. З півдня на північ через болото прокладений Радзиви́ллівський канал, довжиною понад 16 км. Створено канал було в період між 1875 до 1923 роками, про свідчать відповідні карти. Саме цей

канал нині розмежовує Ківерцівський район Волинської області і Костопільський район Рівненщини. В давнину, до проведення меліорації, болото займало більші площі, і поширювалось на південніше від сучасних меж, однак і дотепер приховує чимало таємниць. Сама назва «Чортове болото» спонукає ставитись до нього з пересторогою.

В межах Ківерцівського національного природного парку «Цуманська пуща» виявлено багато джерел, що мають унікальну природну цінність, є пам'ятками природи, а вода є цілющою, прісною або мінералізованою (табл. 4).

Таблиця 4

Відомі джерела Ківерцівського НПП «Цуманська пуща»

Назва джерела	Місце розташування	Додаткова інформація
«Цуманські джерела»	с. Путилівка (площа 0,01 га)	Гідрологічна пам'ятка природи з 11.07.1972 р., живить р. Путилівку, вода має високі смакові властивості
«Гор'янівські джерела»	с. Гор'янівка (площа 0,5 га)	Гідрологічна пам'ятка природи поблизу витоку р. Гор'янівки з 31.10.1991 р., вода дуже чиста.
Мінеральне радонове джерело «Журавичівське»	с. Журавичі	У 1928–1939, 1987–1999 рр. – бальнеологічний санаторій «Журавка»
Криничка Юрія Переможця	с. Сильне, лісове	Церква апостола Івана Богослова
Святе цілюще	с. Тростянець	Свято-Троїцька церква
Прісне цілюще «Святий дух»	с. Жидичин	Свято-Миколаївський чоловічий монастир
Свята криниця	с. Покашів	—
Личансько-Пітушкове	Межа с. Личани Ківерцівського р-ну Волинської обл. і с. Пітушків Рівненської обл.	—
Прилуцьке	с. Прилуцьке	—
Чемеринські (2)	с. Чемерин	—
Джерело у селі Грем'яче	с. Грем'яче	Узбережжя р. Путилівки. Хлоридно-натрієво-бромна мінеральна вода. Оновлено у 2012
Озеро	с. Озеро	—
Липляни	с. Липляни	—
Дубище	с. Дубище	—
Миково	с. Миково	—
Заповідне урочище «Божитарня та Культура»	Джерело знаходиться між урочищем Культура та смт. Олика	—

Джерело: складено за даними Регіонального офісу водних ресурсів у Волинській області [19].

У ході проведення польових обстежень окремих водних об'єктів Ківерцівського парку вивчались їх фізичні параметри та гідробіологічні показники. Щодо фізичних властивостей води, то їх доволі легко можна встановлювати за допомогою органів чуття. З-поміж фізичних ознак визначалась температура, прозорість та каламутність води, забарвлення, наявності запахів,

плівок та плаваючих домішок на поверхні. Щодо температурних показників, то їх прояв залежить від пори року та погоди. Найвищою є температура води в липні-серпні, в цей період вона досягає +20 °С. В січні-лютому температурні показники найнижчі, вода навіть замерзає в морозні зими. Зосереджувалась увага на особливостях дна та узбережних зон (табл. 5).

Таблиця 5

**Фізичні показники водних об'єктів
Ківерцівського НПП «Цуманська пуша»**

Назва водного об'єкту	Прозорість	Характер дна	Забарвлення	Запах	Наявність плівок, чужорідних предметів
Річки					
Стир	Місцями прозора, подекуди каламутна	Мулисто-піщане	Сірувато-коричневе	Відсутній	Подекуди присутні поверхневі пінисті плівки, поліетилен, пластик, гілки та листя
Конопелька	Прозора	Піщане	Сірувато-руда	Відсутній	Гілки та листя дерев, подекуди побутове сміття
Кормин	Прозора із завислими речовинами	Піщане	Рудувато-коричневе	Відсутній	Гілки та листя дерев
Путилівка	Місцями прозора, подекуди каламутна	Піщано-мулисте	Сірувато-коричневе	Відсутній	Гілки та листя дерев, є ознаки цвітіння води на поверхні
Озера					
Озеро	Прозора	Піщане	Зеленкувато-сіра	Відсутній	Залишки рослин
Озерце	Каламутна із вмістом завислих речовин	Мулисте	Коричнево-руда	Відсутній	Є ознаки цвітіння води на поверхні, помітні поверхневі плівки
Молодіжне	Каламутна	Мулисте	Коричнево-сіра	Гнилісний	Присутні поверхневі пінисті плівки, побутове сміття

Джерело: складено за результатами власних польових спостережень.

Гідробіологічні показники водних об'єктів є важливими з огляду на те, що свідчать про загальний стан води, особливості проходження процесів природного самоочищення, можуть вказувати на прояв процесу евтрофікації. Гідробіологічні дослідження передбачали встановлення видового різноманіття водної та узбережної флори та фауни у межах досліджуваних річок, озер і заболочених ділянок.

Загалом для узбережних зон досліджуваної території характерне чергування лісової та лучно-болотної рослинності. Річки оточені сосново-дубовими, дубово-ясеново-липовими, вільховими та грабово-дубовими лісами із густим підліском. Як правило, безпосередньо до води прилягає смуга заплав із лучною рослинністю, серед якої костриця лучна, чебрець повзучий, любка дволиста, ехіноцистис шипуватий. На узбережжях можна спостерігати зарості

верболозу, очерету звичайного, осоки гострої, комишу озерного. У чистих водах річок часто трапляється лепеха (татарське зілля). Окремі ділянки води вкриті найдрібнішою квітковою рослиною – ряскою (табл. 6).

Типовими представниками болотяної флори є береза (*Betulaceae*), верба (*Salix*), вільха чорна (*Alnus glutinosa*), ожина (*Eubatus*), малина (*Rubus*). У трав'яному покриві – очерет звичайний (*Phragmites australis*), рогіз (*Typha*), кропива дводомна (*Urtica dioica*), півники болотяні (*Iris pseudacorus*), вербозілля звичайне (*Lysimachia vulgaris*), гадючник в'язолистий (*Filipendula ulmaria*), значні площі зайняті різними видами осок (*Carex*). Поширений, зокрема в заплаві р. Кормин мох сфагнум (*Sphágnum*), журавлина болотяна (*Oxycoccus palustris*), лохина (*Vaccinium uliginosum*), пухівка піхвова (*Eriophorum vaginatum*), андромеда багатоліста (*Andromeda polifolia*), образки болотяні (*Calla palustris*), багно болотяне (*Ledum palustre*), лохина (*Vaccinium uliginosum*) [5, 6, 14].

Таблиця 6

Рослинність водних об'єктів Ківерцівського НПП

Назва водного об'єкту	Лучна узбережна рослинність	Водна рослинність	Рідкісні та зникаючі рослини
Річки			
Стир	Перстач гусячий, жовтець їдкий, осока гостра, комиш озерний, очерет звичайний, ехіноцистис шипуватий	Стрілолист, рдест, глечики жовті, елодея канадська	Глечики жовті
Конопелька	Осока гостра, комиш озерний, очерет звичайний, костриця лучна, валеріана висока	Стрілолист, рдест, глечики жовті, елодея канадська	Глечики жовті
Кормин	Пухирник звичайний, зозуліні черевички, любка дволиста, журавлина болотяна, багно болотяне	Латаття біле, глечики жовті, лепеха звичайна	Вовче тіло болотне, латаття біле, зозуліні черевички
Пutilівка	Осока гостра, комиш озерний, очерет звичайний, мітлиця повзуча, чебрець повзучий, орхідея болотяна журавлина болотяна, багно болотяне коручка болотяна, ехіноцистис шипуватий	Глечики жовті, ряска	Глечики жовті, орхідея болотяна
Озера			
Озеро	Осока гостра, комиш озерний, очерет звичайний	Стрілолист, глечики жовті	Стрілолист, глечики жовті
Озерце	Осока гостра, комиш озерний, очерет звичайний	Стрілолист, глечики жовті	Стрілолист, глечики жовті
Молодіжне	Бузина, верба, рогіз, очерет звичайний, комиш озерний, цикута отруйна		

Джерело: складено за результатами власних польових спостережень.

Різноманітним є видовий склад тварин. Поширеними є риби, земноводні, плазуни, птахи. Найбільш характерною групою риб є променепері (*Actinopterygii*), головень європейський (*Leuciscus cephalus*), плоскирка (*Blicca bjoerkna*), гірчак європейський (*Rhodeus ammarus*), короп (*Cyprinus carpio*), судак

звичайний (*Stizostedion lucioperca*), бичок-пісочник (*Neogobius fluviatilis*). Плазуни та земноводні представлені в цьому комплексі значно меншою кількістю видів. Типовими видами для цього комплексу є, зокрема, жаба гостроморда (*Rana arvalis*), ропуха сіра (*Bufo bufo*), жаби ставкова (*Pelophylax esculentus*) та озерна (*Pelophylax ridibundus*), ящірка прудка (*Lacerta agilis*), вуж звичайний (*Natrix natrix*). Серед водоплавних птахів трапляються найчастіше крижень (*Anas platyrhynchos*), лиска (*Fulica atra*), крячок річковий (*Sterna hirundo*), очеретянка велика (*Acrocephalus arundinaceus*). Переважна більшість водоплавних птахів (баклан великий (*Phalacrocorax carbo*), гуска сіра (*Anser anser*), лебідь-шипун (*Aythya ferina*), гоголь (*Bucephala clangula*), лиска (*Fulica atra*) на території парку перебувають лише на прольоті [1, 5, 6, 14].

Індикаторами екологічного стану вод є бобр річковий (*Castor fiber*) та черепаха болотяна (*Emys orbicularis*) (остання помітно скоротила свою чисельність унаслідок руйнування їх кладок з яйцями лисицею та іншими ссавцями). У межах парку природним шляхом з'явилася акліматизована в інших місцях ондатра (*Ondatra zibethicus*), чисельність якої спочатку була відносно високою, а нині зменшилась [14].

В межах досліджуваних водних екосистем зареєстровано багато видів рослин і тварин, занесених до Червоної книги України (2009). Серед них, рослини: латаття біле (*Nimphaea alba*), коручка болотяна (*Epipactis palustris*); тварини: вужачка звичайна (*Ophioglossum vulgatum*), карась золотий (*Carassius carassius*), минь (*Lota lota*), мідянка (*Coronella austriaca*).

Для виявлення гідроекологічних особливостей в межах об'єкту дослідження проводився збір статистичної інформації. Дослідження базувались на геосистемних принципах [10]. Застосовано методику екологічної оцінки якості вод з використанням так званих екологічних показників, що забезпечують повноту та об'єктивність оцінки якості поверхневих вод шляхом використання даних, які стосуються особливостей водного середовища [9, 10, 13]. Екологічна оцінка якості поверхневих вод охоплює загальні та специфічні показники [7, 8, 11]. Характеристики сольового складу й еколого-санітарні (трофо-сапробні) ознаки вод вказують на звичайні властиві водним екосистемам інградієнти, концентрація яких може змінюватись під впливом господарської діяльності. Специфічні показники характеризують вміст у воді шкідливих речовин токсичної та радіаційної дії. Загалом система використаної оцінки якості поверхневих вод охоплює три блоки спеціалізованих класифікацій: за показниками сольового складу, за трофо-сапробіологічними (еколого-санітарними) показниками (прозорість, завислі речовини, концентрація іонів водню, азоту, фосфору, БСК, біомаса фітопланктону), за показниками вмісту специфічних речовин токсичної та радіаційної дії. З метою проведення оцінки екологічного стану водних об'єктів у межах Ківерцівського парку використано систему показників, що суттєво впливають на властивості води. Водночас, показники групуються у відповідні блоки, згідно поданої класифікації. Вихідною інформацією даними для оцінки

якості води є результати контролю водних об'єктів досліджуваної території, що зібрані та опрацьовані мережею пунктів спостережень і лабораторією Волинського центру гідрометеорології (табл. 7, 8).

Воду за поданими показниками поділяють на 5 класів та 7 категорій.. Варто зазначити, що клас і категорія якості води – це рівні її якості, встановлені на основі прояву числових значень показників, що аналізувались. Середньоарифметичні значення для кожного з показників порівнюються з відповідними критеріями в межах блоків, поданих у додатках. На підставі цього визначають категорію та клас якості води у певному водному об'єкті за кожним із показників. Блокові індекси (I_1 , I_2 , I_3) визначаються як значення номерів категорій усіх використаних показників у блоці.

Останній етап оцінки полягає в обчисленні інтегрального екологічного індексу I_E , використання якого є доцільним для планування водоохоронної діяльності, здійснення екологічного та еколого-економічного районування, екологічного картографування (табл. 9). Значення екологічного індексу якості води визначають за формулою:

$$I_E = \frac{I_1 + I_2 + I_3}{3}, \quad (1)$$

де I_E – інтегральний екологічний індекс якості води;

I_1 – сумарний індекс показників сольового складу води;

I_2 – сумарний індекс трофо-сапробіологічних (еколого-санітарних) показників води;

I_3 – сумарний індекс показників вмісту специфічних речовин у воді.

Таблиця 7

**Результати аналітичного контролю якості води у
найбільших річках Ківерцівського парку «Цуманська пуща»**

Назва водного об'єкту	Завислі речовини, мг/дм ³	Розчинений кисень, мг/дм ³	pH	Сульфати, мг/дм ³	Хлориди, мг/дм ³	БСК, мг/дм ³	Нітрати, мг/дм ³	Нітриди, мг/дм ³	Окиснення, мг/л	Залізо, мкг/дм ³	Мідь, мкг/дм ³	Цинк, мкг/дм ³	Хром, мкг/дм ³	Нікель, мкг/дм ³	Нафто продукти
Кормин	24.5	16.2	7.6	86.3	76.4	9.98	4.83	0.06	9.56	0.63	0.02	0.01	0.00	0.03	1.9
Конопелька	34.8	13.38	7.79	86.1	65.2	12.26	4.62	0.12	12.95	0.54	0.02	0.02	0.00	0.03	0.7
Путилівка (поблизу селища Олика)	7.8	13.18	7.34	55.6	30.1	8.2	3.07	0.15	6.09	0.62	0.02	0.01	0.00	0.03	0.0
Путилівка (поблизу с. Грем'яче)	4.0	1.05	7.17	68.6	45.5	6.7	1.23	0.09	7.18	0.50	0.01	0.04	0.00	0.00	1.65
Стир (поблизу с. Липляни)	10.2	13.18	7.6	30.9	21.4	5.58	6.91	0.06	4.48	0.06	0.50	0.03	0.00	0.00	0.0
Стир (поблизу с. Жидичин)	21.1	15.66	7.9	53.9	30.6	9.37	6.24	0.11	13.4	0.40	0.01	0.02	0.00	0.00	2.8

Джерело: складено за результатами лабораторного аналізу води Волинським центром гідрометеорології.

Таблиця 8

**Результати аналітичного контролю
якості води в озерах Ківерцівського парку**

Назва водного об'єкту	Завислі речовини, мг/дм ³	Розчинений кисень, мг/дм ³	pH	Сульфати, мг/дм ³	Хлориди, мг/дм ³	Нітрати, мг/дм ³	Залізо, мкг/дм ³	Нафто-продукти
Озеро	27.5	7.5	7.6	87.3	78.4	4.83	0.63	2.9
Озерце	37.8	7.1	7.9	89.5	79.2	4.90	0.74	3,5
Молодіжне	39,5	5.9	8.1	104.7	84.5	4.95	0.77	27

Джерело: складено за результатами лабораторного аналізу води Волинським центром гідрометеорології.

Таблиця 9

**Інтегральний індекс якості
поверхневих вод Ківерцівського парку області**

Назва пункту	Сумарний індекс I ₁	Сумарний індекс I ₂	Сумарний індекс I ₃	Інтегральний індекс I _E
Річки				
Кормин	2	3	1	2
Конопелька	2	3	1	2
Путилівка (поблизу смт Олика)	2	3	1	2
Путилівка (поблизу с. Грем'яче)	2	3	1	2
Стир (поблизу с. Липляни)	1	4	1	2
Стир (поблизу с. Жидичин)	2	3	1	2
Озера				
Озеро	2,5	3	1	2,2
Озерце	2,5	3	1	2,2
Молодіжне	3	3,5	1,5	2,7

Джерело: складено на основі власних розрахунків за методикою екологічних показників [10].

У ході пошукових робіт встановлено, що в межах досліджуваної природоохоронної території чітко виявляються гідроекологічні проблеми.

1. Проведення меліорації наприкінці 20 століття сприяло зниженню заболоченості в межах річкових заплав, але зумовило зниження рівня ґрунтових вод, мінералізацію торфовищ, посилення прояву площинної та лінійної водної ерозії.

2. Зменшення площ боліт вплинуло на гідрологічний режим території. Рівень підґрунтових вод знизився, послабилось підземне живлення малих річок, а отже значною стала ймовірність їх обміління і пересихання, особливо в посушливі роки (Конопелька, Любка, Путилівка). Окремі лісові озера пересохли.

3. Водночас, в останні роки простежуються процеси вторинного заболочення, зокрема в межах Журавичівського родовища торфу, Чортового болота, басейні річки Горинь, зокрема, в долині р. Путилівка. Заболочені місцевості цих ділянок були осушені у 80-ті роки минулого століття. Нині вони не використовуються, затоплюються і повторно заболочуються.

4. Малі річки зачасту піддаються загаченню, що значно сповільнює швидкість течії, проточність води й загрожує прояву евтрофікації. Важливо підтримувати

достатню проточність води шляхом розчищення русел. Особливо це актуально для річки Путилівка, яку в районі села Мочулки потрібно розчищати систематично, адже тут розвивається водний туризм. Загати при цьому є перешкодою.

5. Проблемою досліджуваної території є втрати узбережних лісів унаслідок старіння дерев, стихійного вирубування, нищення бобрами, що неминуче вплине на водні екосистеми. До негативних змін призведе також господарське використання заплавл, а саме випасання худоби та розорювання. Як результат, зростуть бактеріологічні показники, підвищиться вміст у воді нітратів.

6. Варто зазначити, що річки є улюбленим місцем відпочинку населення. В них водиться багато промислових видів риб: лящ, карась, короп, плітка, лин, щука, судак, окунь. Рибні багатства потребують охорони, особливо під час нересту.

7. Актуальною є проблема забруднення вод популярних серед населення водних об'єктів стоками та відходами внаслідок встановлення наметів і транспорту безпосередньо біля водного плеса. Збільшення кількості комунальних стоків є причиною зростання концентрації елементів живлення, яка у природному стані доволі низька. Зважаючи на це, та, враховуючи незначну проточність води, зокрема, в озерах, з часом, в межах окремих його ділянок, може розпочатись процес евтрофікації. Остання, як відомо, є незворотнім процесом, що неминуче призводить до втрати водойми. Узбережжя потерпають від великої кількості сміття та інших відходів, що залишають рекреанти. Скупчення побутових відходів сприяє поширенню паразитів та інфекцій (озера Молодіжне, Озерце).

Сталий розвиток унікальних природних територій передбачає раціональне використання наявних компонентів, збереження їх потенціалу і різноманіття, стабільний економічний розвиток, належний рівень зайнятості населення [18, 19]. В межах Ківерцівського парку однією з передумов сталого розвитку є ефективне використання наявних природних умов, серед яких особлива роль належить гідрологічним об'єктам, потенціал яких вивчений вкрай слабо і використовується недостатньою мірою. Враховуючи сучасний стан гідрологічної мережі парку, варто зазначити, що найбільш перспективними напрямками її використання є облаштування відпочинкових зон (пляжів), організація екологічного, екстремального, спортивного, зокрема, водного видів туризму, сімейного відпочинку, розвиток туризму вихідного дня для мешканців Луцька та Рівного, що розташовані неподалік і мають зручне транспортне сполучення [18].

У Ківерцівському НПП «Цуманська пуща» вже діють екологічні стежки «До Горинських крутосхилів», «Подорож над річкою Путилівкою», проводяться екологічні походи, популярним серед населення є відпочинок на берегах річок Путилівки, Кормин, Горинь, Стир, озер в селах Озерце й Озеро. Туристи охоче беруть участь у водних сплавах. Фахівцями з водного туризму встановлено, що річки Стир, Горинь, Путилівка, Стубла є цілком придатними для сплавів на байдарках. Варто й надалі розширювати перелік відповідних маршрутів, адаптувати їх до потреб населення.

Як засвідчує поданий у роботі наочний матеріал, зачасту водні об'єкти парку, маючи мальовничий вигляд, не є доступними через потужні зарості узбережної рослинності, а отже потребують розчищення. Наразі проведено відповідні роботи в межах узбережних зон та русла річки Путилівка, де прокладено водний маршрут. Вартими уваги туриста є місцеві краєвиди, серед яких можна споглядати повалені бобрами дерева, огляд водосховища, що поблизу села Мочулки.

Привабливими та перспективними для використання в межах парку є унікальні аквальні природні комплекси, а саме заболочені ділянки, джерела, мальовничі заплави річок, які маловідомі в науковому аспекті, однак мають цікаву й подекуди загадкову історію й втілюють в собі комплекс властивостей, що сприяють оздоровленню організму, відновленню сил та емоційного стану, приваблюють, надихають. Слід зауважити, що мандруючи стежками цих незвіданих територій можна, окрім інших унікальних видів флори натрапити на понад 12 видів орхідей.

В межах досліджуваною території наявні джерела із мінеральною водою, лікувальними грязями в селах Журавичі, Грем'яче, Гор'янівка. Активний відпочинок можливо поєднати з лікуванням водами з цілющих джерел у санаторіях «Пролісок» та «Червона калина».

Задля того, щоб вказані напрямки використання водою розвивались гармонійно, необхідно вдосконалити інфраструктуру, зокрема, встановити інформаційні щити із планом розміщення рекреаційних об'єктів, схемами маршрутів, обладнати відпочинкові зони із лавками, столами, місцями для розведення вогнищ, урнами для сміття. В межах пляжних зон облаштувати навісами від сонця, елементарними локальними очисними спорудами водовідведення, які б були розташовані за межами узбережних зон.

Вищеперераховані фактори створюють позитивне підґрунтя для охорони та ефективного використання поверхневих вод у Ківерцівському НПП «Цуманська пуща».

З урахуванням наявності в межах досліджуваної території своєрідних, недостатньо вивчених водних об'єктів, які, водночас, не позбавлені проблем, доцільно проводити еколого-просвітницьку роботу серед населення. Усвідомлення місцевими мешканцями важливості наявного природно-ресурсного потенціалу сприятиме формуванню особливого ставлення до нього, зокрема з метою стабільного функціонування та соціально-економічного піднесення територіальних громад. На основі власних спостережень розроблено одноденні екскурсійні маршрути з метою вивчення річки Путилівки.

Маршрут 1. «Природа Путилівки». Екологічна стежка особлива тим, що знаходиться в лісовій зоні на межі двох природних зон – Західного Полісся та Волинського лесового плато на півдні. Розпочинається маршрут біля санаторію «Пролісок». Довжина стежки – 2,5 км, пролягає лісом, виходить до річки Путилівки і повертає назад її узбережжям. Подорожуючі, перебуваючи в межах річкової долини, мають змогу споглядати неповторні мальовничі краєвиди. На маршруті закладено 7 оглядових точок.

Точка 1. *«Початок маршруту»* поблизу санаторію «Пролісок». Ознайомлення із особливостями екскурсії та правилами поведінки в умовах природи.

Точка 2. *«Галявина посеред лісу»*. Туристи мають змогу споглядати зарості папороті-орляка, листок якого нагадує пташине крило, послухати цікаві розповіді про властивості цієї рослини, а також прислухатись до різноголосого співу птахів (дрозда співочого, шпака, зяблика, кропив'янки чорноголової, вічарика-ковалика).

Точка 3. *«Вивчення правил орієнтування в лісі під час мандрівки просікою»*. Ознайомлення із схемою квартальної сітки на стенді. Просіка – прорубана пряма лінія заданої ширини серед лісу, що розмежовує квартали. Квартальна сітка – це система пронумерованих кварталів, переважно квадратної форми, площею близько 100 га, що є основою для орієнтування при веденні лісового господарства. Вона влаштовується так, що порядок зростання чисел йде з півночі на південь та із заходу на схід. Знаючи це правило, можна орієнтуватись у лісі в будь-яку пору.

Точка 4. *«Вивчення ярусності лісу»*. Варто зупинитися і придивитися до будови лісу. В лісі дерева, кущі, трави, мохи утворюють «поверхи», які називаються ярусами. На цій ділянці перший ярус (до 22–24 м заввишки) утворює сосна, а другий (до 18 м) – граб. Під ними зростає ярус чагарників (підлісок). В трав'яному покриві – анемона дібровна, весівка дволиста, кропив'янки чорноголової, вічарика-ковалика квасениця звичайна, розрив-трава дрібноквіткова. До ярусів приурочені лісові тварини.

Точка 5 *«Стежка над річкою»*. Туристи рухаються цим відтинком маршруту, долаючи нерівності рельєфу, численні підйоми та спуски. Споглядають, як над річкою зростають кремезні дуби та сосни. З іншого боку, у воді видніються водні рослини – стрілолист, частуха подорожникова, водяний щавель, незабудка болотяна. На цій ділянці є невеликий яр, з оголеним профілем ґрунту. Це ніщо інше, як прояв водної ерозії, що веде до утворення ярів. В межах яру росте папороть, але вже не орляк, а зовсім інший її вид – щитник чоловічий.

Точка 6. *«Вивчення елементів річкової долини»*. Мандруючи уздовж річкової долини на схід, екскурсанти спостерігають за основними елементами річкової долини: русло річки, заплава, тераси. Мають змогу спостерігати утворення островів, річкової коси, бистрин, стариць, дослідити річкові наноси, визначати праву і ліву притоки, відстежувати місця впадання однієї річки в іншу (гирло).

Точка 7. *«Узбережна та річкова фауна»*. На узбережжі річки поблизу заростей бузини чорної можна помітити представників тваринного світу. Серед них птахи, зокрема берестянка, дрозди та кропив'янки. На поверхні води помітні дрібні видовжені силуети комах, що ніби ковзають по поверхні. Це водомірки – хижі клопи, які пристосовані до життя на поверхні води. Зимувати водомірки виходять на берег і ховаються під каміння чи у мох. Біля самого берега легко помітити жабу ставкову, багато різнобарвних бабок-стрілок. Уздовж річкового берега трапляються ондатри, які риють нори із виходом у річку. Біля води видно багато погризених, і навіть повалених дерев. Це робота бобрів, які є своєрідною візитівкою Путилівки. Бобри можуть гризти всі породи дерев, але надають перевагу м'яким, зокрема вербам і осичі.

Неподалік від санаторію, на невеличкій галявині, згадуємо побачене і почуте під час подорожі. Головне пам'ятати, що в природі все взаємопов'язане, тому все, що ми бачили на стежці, треба берегти.

Маршрут 2. «Наслідки природокористування в межах Путилівки». Екологічна стежка орієнтована на виявлення негативних проявів діяльності людини в заплаві річки. Розпочинається маршрут біля смт Цумань. Довжина стежки – 3,5 км, пролягає в обидва напрямки узбережжям річки Путилівки. Подорожуючі, перебуваючи в межах річкової долини, мають змогу споглядати неповторні мальовничі краєвиди. На маршруті закладено 9 оглядових точок.

Точка 1. *«Заплава р. Путилівка на пагорбі поблизу південно-західної околиці Цуманя»* Ознайомлення із особливостями екскурсії та правилами поведінки в умовах природи. Споглядання краєвидів.

Точка 2. *«Геологічне відслонення».* В межах першої надзаплавної тераси туристи мають змогу простежувати послідовність нашарування порід.

Точка 3. *«Діяльність людини в заплаві Путилівки».* Рухаючись лівим берегом річки, туристи споглядають, як господарська діяльність людини згубно впливає на режим роботи річки (ставки рибного господарства, споруджені безпосередньо в межах річкового русла, розорювання заплави, випасання худоби і свійських птахів на узбережжях, замулення і засмічення).

Точка 4. *«Водоспад».* Об'єкт має антропогенне походження (вода спадає через гідроспоруду земляної дамби), є можливість розглянути його елементи та особливості функціонування.

Точка 5. *«Водосховище на Путилівці».* Одна з ключових точок екскурсії, передбачає огляд з містка водосховища, що утворилось в результаті спорудження дамби в долині річки Путилівки у 1985 році. Подібне втручання у режим річки оцінюють по-різному. Серед негативних наслідків: зміна водного балансу верхньої частини річки, порушення міграції риб між річками Горинь і Путилівка. Водночас, створено умови для рекреації, передумови для вирощування риби у водосховищі, урізноманітнилась флора і фауна. У водосховищі вирощують цінні види риб, зокрема з родини корошових: коропа та карася. Це є одним із елементів господарського використання водойми. На поверхні води помічаємо плями і смуги ряски – це найменша квіткова рослина. Вздовж узбережжя водосховища, у воді, можна побачити одного з найбільш поширених видів молюсків – ставковика великого. За формою раковини він нагадує конусоподібну спіраль.

Точка 6. *«Джерела».* Туристи мають змогу споглядати джерела в природі, виявляти умови, в яких вони утворилися, обґрунтувати значення джерел у живленні річки, переконатись в їх естетичних функціях та необхідності охорони.

Точка 7. *«Пляж-затока».* Ознайомлення із особливостями розширеної ділянки русла річки, в межах якого на лівому березі утворився пляж. Тут красива, приваблива природа, улюблене місце відпочинку. Під час привалу-відпочинку є змога ознайомитись із флорою та фауною місцевості, навчитись збирати рослини, визначатим їх та формувати гербарій, вивчати комах, сліди діяльності узбережних та водних тварин.

Точка 8. *«Меліоративний канал».* Екскурсанти розглядають елементи меліоративної системи, виявляють її стан, встановлюють наслідки осушувальної меліорації.

Точка 9. «Втрачене лісове озеро». Туристи посеред лісу можуть побачити лише залишки колишнього озера, що висохло, а саме рослини, характерні для заростаючого озера: купини вкриті мохом-сфагнумом, стрілолист, образки болотяні. Є можливість обговорити причини втрати озера, дослідити екологічні комплекси, почути спів птахів і відчути пахощі рослин.

Маршрут закінчується в прирусовій частині Путилівки. На березі – низькотравна, витоптана та випасена лука із кущовими вербами; далі вглиб – заплавної вербовий ліс. Милуючись чудовими краєвидами в широкій заплаві річки повертаємось до Цуманя.

Загалом у межах досліджуваної природоохоронної території виявляються низка екологічних проблем різного характеру. Водночас, існують передумови для ефективного використання поверхневих вод. Привабливими та перспективними для використання в межах парку є унікальні аквальні природні комплекси, а саме заболочені ділянки, джерела, мальовничі заплави річок. Найбільш оптимальними напрямками їх використання є облаштування відпочинкових зон (пляжів), організація екологічного, екстремального, спортивного, зокрема, водного видів туризму.

Список використаних джерел

1. Атлас адміністративно-територіального устрою України. Новий районний поділ та територіальні громади : 2020. URL: <https://atu.decentralization.gov.ua/#atlas> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Атлас Волинської області. Москва : Комітет геодезії і картографії, 1991. 42 с.
3. Богуш М. І. Ківерцівщина: крізь віки і долі : іст.-краєзн. нариси. Луцьк : Надстир'я, 2006. 520 с.
4. Гродзинський М. Д. Стійкість геосистем до антропогенних навантажень. Київ : Лікей, 1995. 223 с.
5. Ільїн Л. В. Озера Волині: лімно-географічна характеристика. Луцьк : Надстир'я, 2000. 140 с.
6. Ільїна О. В. Болота Волині: особливості поширення й антропогенні зміни. *Наукові праці УкрНДГМІ*. 2007. Вип. 256. С. 367–372.
7. Карпюк З. К., Фесюк В. О. Природоохоронні мережі Волинської області : монографія. Луцьк : Терен, 2021. 455 с.
8. Карпюк З. К., Фесюк В. О., Антипюк О. В. Природно-заповідний фонд Волинської області : альбом-каталог. Київ : ОК-ПОЛІГРАФ, 2018. 278 с.
9. Концепція екологічного нормування. Київ : Міністерство екобезпеки України, 1997. 22 с.
10. Методика екологічної оцінки стану поверхневих вод України. Київ : УНДІВЕР, 1996. 48 с.
11. Нетробчук І. М. Екологічний стан поверхневих вод у Волинській області. *Гідрологія, геохімія та екологія*. Луцьк : ЛДТУ, 2002. С. 39–44.
12. Осушені землі Волинської області та їх охорона : монографія / упоряд. Ф. В. Зузук. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 294 с.
13. Про Стратегію розвитку Волинської області на період до 2027 року : Рішення Волинської обласної ради від 12.03.2020 р. № 30/8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0487737-11> (дата звернення: 01.10.2025).

14. Химин М. В. Біорізноманіття Цуманської пущі та питання його збереження. Київ : Фітосоціоцентр, 2004. 136 с.
15. Чижевська Л. Т., Нетробчук І. М. Екологічний стан поверхневих вод у Волинській області. *Гідрологія, геохімія та екологія*. Луцьк : ЛДТУ, 2002. С. 39–44.
16. Оцінка сучасного стану водних ресурсів Волині / Л. Т. Чижевська, О. М. Лавренчук, Р. Є. Качаровський та ін. *Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : тези конф.* (м. Луцьк, 11–12 квіт. 2019 р.). Луцьк : Іванюк В. П., 2019. С. 98–101.
17. Чижевська Л. Т. Радіоекологічна ситуація у Ківерцівському районі Волинської області: передумови формування та сучасні особливості. *Природа Західного Полісся та прилеглих територій*. 2019. № 16. С. 47–55.
18. Об'єкти природно-заповідного фонду прикордонних об'єднаних територіальних громад як важливий елемент туристичної галузі Волинської області / Н. В. Чир, Л. Т. Чижевська, З. К. Карпюк, Р. Є. Качаровський. *Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення та підходи : тези конф.* (м. Баку – м. Банська Бистриця – м. Ужгород, 27 черв. 2019 р.). Ужгород : Посвіт, 2019. С. 262–265.
19. Регіональний офіс водних ресурсів у Волинській області. URL: <https://www.vodres.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).

4.6.

Розвиток присадибного птахівництва як шлях до повоєнного відновлення прифронтових територій, запорука розбудови продовольчої безпеки та добробуту громад

Гарник Л. П.,

*канд. політ. наук, старший науковий
співробітник відділу інноваційного розвитку птахівництва,
Державна дослідна станція птахівництва Інституту тваринництва
Національної академії аграрних наук України, с. Бірки
<https://orcid.org/0000-0003-0983-9323>*

Катеринич О. О.,

*д-р с.-г. наук, головний науковий
співробітник відділу інноваційного розвитку птахівництва,
Державна дослідна станція птахівництва Інституту тваринництва
Національної академії аграрних наук України, с. Бірки;
професор кафедри молекулярної біології та біотехнології,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0003-4865-2238>*

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила глибоку кризу в аграрному секторі, особливо в прифронтових регіонах, де зазнали руйнувань виробнича інфраструктура, порушено логістичні ланцюги, втрачено трудові ресурси, а значні площі сільськогосподарських угідь були заміновані. Ці чинники суттєво підірвали продовольчу безпеку як окремих територіальних громад, так і держави загалом.

У контексті відновлення аграрного потенціалу особливої актуальності набуває розвиток присадибного птахівництва як адаптивної, ресурсозберігаючої та швидко відновлюваної форми агровиробництва. Присадибне птахівництво виконує не лише функцію забезпечення домогосподарств високоякісними білковими продуктами, але й виступає інструментом соціально-економічної стабілізації, сприяючи зайнятості, самозабезпеченню та зміцненню соціальної згуртованості на рівні місцевих громад. Таким чином, розвиток присадибного птахівництва може бути інтегрований у стратегії повоєнного відновлення прифронтових територій як чинник зміцнення продовольчої незалежності, зниження рівня бідності та формування сталих локальних економік. Тому, пропонуємо розглянути та проаналізувати потенціал присадибного птахівництва в умовах післявоєнної трансформації, враховуючи ключові виклики і можливостей його розвитку, а також концептуальні засади популяризації та підтримки цього напрямку на рівні сільських територіальних громад.



Рис. 1. Концепція продовольчої безпеки України у повоєнні роки
Джерело: розробка автора – Гарник Л. П.

Зазначимо, що наразі Україна, незважаючи на виклики воєнного часу, активно імплементує до свого правового поля процедури, норми та інститути європейського зразка, що покликані не лише наблизити країну до вступу у Євросоюз, але й стати надійним підґрунтям для відновлення українського села, а також експортного потенціалу вітчизняного АПК, посилення ролі сільських громад у забезпеченні продовольчої безпеки країни у світлі «Європейського

зеленого курсу» («European green deal») та принципів циркулярної економіки. Європейський зелений курс (European Green Deal) – це стратегія ЄС, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Вона охоплює: скорочення викидів парникових газів, розвиток відновлюваної енергетики; забезпечення енергоефективності, сталої мобільності, циркулярної економіки та захисту біорізноманіття. Отже, можемо доповнити класичні засади формування концепції продовольчої безпеки України наступним чином (див. рис. 1) з урахуванням поточних потреб та викликів [1, 5, 7].

Нормативно-правові засади продовольчої безпеки України формують правові акти, які визначають її як захищеність життєвих інтересів людини через гарантований державою доступ до харчових продуктів. Так, Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» (від 24.06.2004 року № 1877-IV) у статті 2 (пункт 2.13) дає її офіційне визначення: «Продовольча безпека – захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності». А Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 року № 684-р, визначає цілі, завдання та операційний план заходів (моніторинг, розмінування земель, підтримка виробників, наповнення резервів, адаптація до клімату тощо). В свою чергу Закон України від 24.03.2022 року № 2145-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» спрощує: оренду/суборенду сільськогосподарських земель; передачу прав землекористування; реєстрацію в Книзі землеволодінь; бронювання військовозобов'язаних-аграріїв. Проте дія цього закону поширюється лише на час воєнного стану. Безпеку харчових продуктів регламентує Закон України «Про основні засади та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (від 23.12.1997 року № 771/97-ВР, нова редакція 2014 року), який регулює контроль за якістю, маркуванням, гігієною кормів та НАССР. З урахуванням викликів воєнного часу, план заходів на воєнний період регулює Розпорядження КМУ від 29.04.2022 року № 327-р.

Ще одним кроком на шляху розвитку правових засад розбудови продовольчої безпеки України у воєнний час стало ухвалення Верховною радою України 24 березня 2022 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану». Цей закон вводить у чинне законодавство України спрощені механізми щодо забезпечення автономного поновлення терміном на рік дії договорів на використання земельних ділянок сільськогосподарського призначення; спрощений порядок передачі в оренду ділянок сільськогосподарського призначення для ведення товарного виробництва продовольства; передачу орендарями та суборендарями прав оренди та суборенди земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності для ведення сільського господарства. Законом передбачено: здійснення моніторингу стану продовольчої безпеки та сільськогосподарської інфраструктури; надання державної підтримки національним виробникам

сільськогосподарської продукції; забезпечення найбільш соціально вразливих верств населення адресною продовольчою допомогою; здійснення державного моніторингу та регулювання цін на продукти харчування.

Ключовими органами, що виступають гарантами продовольчої безпеки країни є: Міністерство аграрної політики та продовольства України (розробка політики), Держпродспоживслужба (здійснення контролю за безпекою харчових продуктів) та РНБО (моніторинг загроз згідно до рішення від 09.10.2023 року).

Сталий розвиток сільських територій та сільськогосподарського дорадництва регламентується наступними нормативно-правовими актами: Законом України «Про сільськогосподарську діяльність» №1807-IV від 17.06.2004 року (визначено правові засади організації та здійснення дорадчої діяльності в аграрному секторі, статус дорадчих служб і дорадників); Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» №2754-VI (уточнено поняття дорадчих служб, вимоги до їх реєстрації та діяльності). Розвиток села базується на наступних нормативно-правових актах:

1. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» №1877-IV від 24.06.2004 року (визначає механізми фінансової підтримки аграрного сектору, включаючи фермерські господарства та дорадництво).

2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (охоплює підтримку сільських підприємств, зокрема фермерів).

3. Закон України «Про кооперацію» (сприяє розвитку сільськогосподарських кооперативів як форми самоорганізації сільських громад).

4. Закон України «Про особисте селянське господарство» (регламентує діяльність домогосподарств, які є основою сільського населення).

5. Постанова КМУ №106 від 07.02.2018 року «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств».

6. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки (включає цілі щодо сталого розвитку сільських територій) [5, 10].

Про значний євроінтеграційний поступ України у сфері аграрної політики, безпечності харчових продуктів та охорони довкілля свідчить Звіт Європейської Комісії щодо України, оприлюднений 4 листопада 2025 року в межах Пакета розширення ЄС. Документ засвідчив найвищі за останні три роки оцінки, що підтверджують готовність України до відкриття переговорних кластерів. Особливо відзначено прогрес у сферах безпечності харчових продуктів, ветеринарної та фітосанітарної політики, що охоплює адаптацію до близько двох тисяч актів права Європейського Союзу. Цей поступ є ключовим для наближення України до європейських екологічних стандартів. Наразі Україна здійснює низку системних кроків, зокрема: впровадження електронної фітосанітарної інформаційної системи (PHIS); затвердження Дорожньої карти з благополуччя тварин; розроблення Плану поетапної імплементації законодавства ЄС у відповідній сфері. Станом на осінь 2025 року Україною вже ухвалено: зміни до законодавства у сфері ветеринарної медицини та добробуту тварин (законопроект №12285-д) та законопроект щодо державного регулювання органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції (№13204-1).

Очікується, що ці кроки: забезпечать доступ українських виробників до ринку ЄС; посилять контроль за безпечністю харчових продуктів на всіх етапах виробництва («від лану до столу»); гарантуватимуть захист прав споживачів через чітке маркування органічної продукції; сприятимуть розвитку експорту у високовартісному сегменті органічної та тваринницької продукції.

За напрямом «Сільське господарство та розвиток сільських територій» Україна адаптує понад двісті актів права Євросоюзу щодо сталого розвитку сільських територій. У цьому контексті реалізуються реформи за такими напрямками: цифровізація аграрного сектору; удосконалення механізмів державної підтримки; ринкове регулювання; розвиток сільських територій. Зокрема, ухвалено Закон України №4619-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі», розпочато практичну реалізацію його положень. Триває підготовка урядових рішень щодо створення: Виплатної агенції; Системи сільськогосподарських даних (ССД / FSDN) та Інтегрованої системи адміністрування і контролю (ІСАК / IACS). Ці заходи сприятимуть переходу до європейської моделі управління аграрною політикою, що забезпечить: підвищення конкурентоспроможності українських виробників; прозоре та ефективне адміністрування державної підтримки; зниження корупційних ризиків через цифровізацію та доступ аграріїв до фінансування за стандартами Європейського Союзу.

Очікується, що всі ключові елементи Спільної аграрної політики (САП) запрацюють в Україні не пізніше 2028 року. У сфері охорони довкілля та кліматичної політики триває імплементація європейських стандартів. Євроінтеграція відкриває нові можливості для регіонів, підприємств і громад – від впровадження сучасних технологій переробки відходів до залучення інвестицій у «зелену» економіку, формування культури відповідального споживання та створення нових робочих місць у сфері управління відходами.

У цьому контексті ухвалено: Національний план управління відходами до 2033 року; Закон України «Про управління відходами», що гармонізує національне законодавство з вимогами ЄС; Постанову КМУ №551 «Деякі питання здійснення моніторингу утворення, зберігання та видалення відходів»; проекти змін до Кримінального та Адміністративного кодексів щодо посилення відповідальності у сфері поводження з відходами. Реалізація зазначених документів має забезпечити: безпечну експлуатацію об'єктів поводження з відходами; запобігання забрудненню ґрунтових вод і атмосферного повітря; відновлення земель після закриття полігонів; ефективний моніторинг усіх етапів управління відходами; запобігання утворенню несанкціонованих звалищ.

Зазначені вище заходи та кроки сприятимуть Україні у запобіганні ключовим загрозам продовольчій безпеці. Серед них можна виокремити такі, як: незбалансоване харчування, де простежується стала тенденція до низького рівня споживання продуктів тваринного походження в енергетичному раціоні; висока частка витрат домогосподарств на продукти харчування у структурі їх загальних витрат; зниження ємності внутрішнього ринку імпортозалежність країни за окремими категоріями продуктів харчування; наявно виражена диференціація

вартості харчування за соціальними групами; сировинний характер експорту сільськогосподарської продукції; стрімке зростання цін на сільгосппродукцію на внутрішньому ринку; повільне впровадження міжнародних стандартів та систем якості продуктів харчування.

За даним ФАО [1] та результатами досліджень продовольчої безпеки у сільській місцевості прифронтових регіонів України [5, 6, 16], одним із ефективних інструментів підтримки територіальних громад та відновлення агропромислового комплексу України в умовах кризових викликів є стимулювання розвитку мікро- та малого підприємництва на базі особистих селянських господарств. Таке господарювання, зокрема у форматі фізичних осіб-підприємців, сприяє диверсифікації місцевої економіки, підвищенню зайнятості сільського населення та зміцненню продовольчої безпеки на локальному рівні.

У цьому контексті важливу роль відіграє міжнародна технічна допомога, зокрема проекти, що реалізуються за підтримки Програми Агентства США USAID з аграрного і сільського розвитку. Такі ініціативи вже успішно впроваджуються в окремих регіонах України, зокрема в Донецькій, Луганській, Харківській та Полтавській областях, і демонструють позитивні результати у формуванні сталих моделей локального агробізнесу, розвитку ланцюгів доданої вартості та підвищенні спроможності громад до самозабезпечення. Ще з 2015 року міжнародні донорські програми, представники яких діяли у прифронтових регіонах України, віддавали перевагу таким напрямкам підтримки громад, як розвиток птахівництва (проведення навчання, видача добових курчат та комбікормів населенню), городництва та тепличного господарства (видача насіння, садового інвентарю та тепличного обладнання).

Птахівництво посідає провідне місце серед галузей тваринництва як в Україні, так і на глобальному рівні, демонструючи високий потенціал розвитку відповідно до сучасних економічних та технологічних тенденцій. Його конкурентні переваги порівняно з іншими видами тваринницької діяльності зумовлені низкою факторів. Зокрема, птахівництво характеризується відносною незалежністю від кліматичних умов, що забезпечує стабільність виробничих процесів у різних регіонах. Крім того, дана галузь здатна функціонувати без наявності власної кормової бази, що дозволяє оптимізувати витрати на інфраструктуру та логістику. Важливою особливістю є мінімальні вимоги до площі для розміщення виробничих потужностей, що сприяє інтенсифікації виробництва та підвищенню його економічної ефективності.

Птахівництво також вирізняється високою продуктивністю, як у натуральних показниках, так і за вартісними характеристиками продукції, що виробляється. Швидка віддача інвестицій та короткий виробничий цикл забезпечують привабливість галузі для підприємницької діяльності та інвестиційної активності. Згідно з експертними оцінками, сучасний ринок птахівництва демонструє стійку динаміку зростання, що обумовлює його стратегічну значущість у структурі агропромислового комплексу та перспективність для подальшого розвитку на національному й міжнародному рівнях [5].

Галузь птахівництва в Україні є традиційною та представлена двома основними секторами: спеціалізованими підприємствами промислового типу та малими формами господарювання – фермерськими і присадибними господарствами. У процесі становлення галузі в період незалежності України спостерігалось суттєве коливання частки товарної продукції (харчові яйця та м'ясо птиці), виробленої спеціалізованими підприємствами порівняно з домогосподарствами. Зокрема, частка промислового виробництва яєць зросла з 33,8 % до 65,1 %, а м'яса птиці – з 18,6 % до 80,2 %, що свідчить про поступову концентрацію виробничих потужностей у руках великих операторів ринку.

До початку повномасштабної війни спеціалізовані птахопідприємства забезпечували майже повне задоволення внутрішнього попиту на продукцію птахівництва та демонстрували високий експортний потенціал. Однак із початком активних бойових дій на Півдні та Сході України саме домогосподарства відіграли роль стабілізуючого чинника, частково компенсуючи ризики продовольчої безпеки у прифронтових регіонах [6].

Аналіз довоєнної структури ринку продукції птахівництва в Україні засвідчує тенденцію до його монополізації агрохолдинговими структурами та великими спеціалізованими підприємствами. Така концентрація виробничих потужностей, хоча й сприяла зростанню обсягів товарної продукції, мала низку негативних наслідків для екологічного стану та соціально-економічної стабільності сільських територіальних громад [2].

Зокрема, централізація виробництва супроводжувалася дефіцитом трудових ресурсів у сільській місцевості, активною міграцією молоді до урбанізованих центрів, а також стагнацією розвитку місцевої інфраструктури. Внаслідок цього спостерігалось щорічне скорочення частки домогосподарств у загальному обсязі виробництва яєць та м'яса птиці, що свідчить про зниження ролі малих форм господарювання у забезпеченні продовольчої безпеки [7, с.3].

Крім того, значна частина виробників м'яса птиці функціонувала поза межами офіційного регуляторного поля, тобто в умовах тіньової економіки. Це ускладнювало здійснення належного санітарно-ветеринарного контролю, що, своєю чергою, спричиняло надходження на внутрішній ринок продукції сумнівного походження та якості, з потенційними ризиками для здоров'я споживачів і порушенням принципів прозорості ринку [5].

Світова практика засвідчує, що підтримка малого підприємництва, зокрема фермерських та присадибних форм господарювання, є ключовим чинником відновлення та сталого розвитку сільських територій. Зазначені моделі агровиробництва сприяють підвищенню рівня зайнятості, покращенню соціально-економічного добробуту сільського населення, а також модернізації інфраструктури сільських населених пунктів шляхом залучення інвестицій у місцеву економіку [13, с. 223–224].

У контексті сучасної ситуації на українському та європейському аграрних ринках, перспективним напрямом розвитку галузі птахівництва є формування збалансованої виробничої моделі, яка поєднує функціонування великих промислових підприємств із розвитком мережі малих товаровиробників. Такий

підхід дозволяє забезпечити соціальну стійкість, екологічну відповідальність та економічну диверсифікацію аграрного сектору, що відповідає принципам сталого розвитку та вимогам відповідних норм європейського законодавства [10, с. 57].

Варто зазначити, що додатковим стимулом для розвитку фермерських господарств та присадибних форм господарювання (самозайнятості сільського населення) у сфері птахівництва виступає згадана раніше імплементація Україною низки європейських норм, стандартів та вимог у сфері тваринництва. Зокрема стандарти ЄС щодо утримання свійської птиці. Вони регламентують добробут, щільність посадки, умови освітлення, вентиляції, підстилки, доступу до води та корму, а також маркування продукції і спрямовані на забезпечення засад гуманного поводження з тваринами та безпечності харчових продуктів. Розглянемо основні нормативні документи Євросоюзу відносно галузі птахівництва (див. табл. 1).

Таблиця 1

Нормативні документи ЄС щодо утримання свійської птиці

№ з/п	Назва документу	Характеристика вимог
1.	Директива 1999/74/ЄС	Вимоги щодо мінімальних стандартів захисту курей-несучок: заборонено утримання в традиційних клітках (з 2012 року); дозволено лише утримання свійської птиці у покращених клітках (з гніздами, сідалами й підстилкою), безкліткове утримання (Barn), вільний вигул (Free-range) та органічне виробництво.
2.	Директива 2007/43/ЄС	Вимоги щодо умов утримання бройлерів: максимальна щільність посадки: 33 кг/м ² , за певних умов – до 39 – 42 кг/м ² ; освітлення (не менше 20 люксів, 6 годин темряви на добу); належна вентиляція, температура у приміщенні, якісна підстилка, доступ до води та корму.
3.	Регламент 1/2005/ЄС	Вимоги щодо транспортування тварин: обмеження тривалості живих тварин перевезення; встановлено норми щодо вентиляції, температури, простору.
4.	Регламент 1099/2009/ЄС	Вимоги щодо забою тварин: забезпечення мінімального стресу; використання дозволених методів оглушення.
5.	Регламент комісії (ЄС) 2023/2465 від 17.08.2023 року	Встановлює детальні правила щодо застосування Регламенту Ради (ЄС) № 1234/2007 стосовно стандартів для маркетингу яєць. Документ регулює класифікацію яєць за категоріями якості (А, В) та ваги; встановлює вимоги щодо маркування яєць відносно способу утримання курей: «О» – органічне, біовиробництво, вільний вигул; «1» – Вільний вигул на відкритому повітрі (Free-range); «2» – безкліткове утримання в пташнику (Barn); «3» – утримання в покращених клітках (дозволених у ЄС) (enriched cages). А також встановлює вимоги до пакування, транспортування та зберігання; зазначення обов'язкової інформації на упаковці: код виробника, дата знесення, термін придатності; правила для експорту та імпорту яєць у межах ЄС.

Джерело: складено автором – Катеринич О. О. [1].

Результати гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, що є критично важливим для доступу до європейського ринку, підвищення якості продукції та сталого розвитку аграрного сектору, можемо представити у вигляді таблиці (див. табл. 2).

**Гармонізація норм ЄС та Українського
законодавства щодо утримання свійської птиці**

№ з/п	Категорія	Стандарти ЄС	Українське законодавство (станом на 2025 рік)
1.	Утримання курей-несучок	Директива 1999/74/ЄС: заборона традиційних кліток, дозвіл лише на покращені клітки.	Наказ Мінагрополітики №224 (2021 року): перехід до безкліткового утримання до 2026 року.
2.	Утримання бройлерів	Директива 2007/43/ЄС: щільність ≤ 33 кг/м ² , освітлення, вентиляція, підстилка.	Впроваджується через ветеринарні вимоги та технічні регламенти.
3.	Маркування яєць	Регламент (ЄС) 2023/2465: коди 0 (органік), 1 (вигул), 2 (пташник), 3 (клітка).	Законопроект №13204-1: маркування органічної продукції, адаптація до європейських кодів.
4.	Благополуччя тварин	Дорожні карти, вимоги до сідал, гнізд, підстилки, мікроклімату.	Затверджено Дорожню карту з добробуту тварин, імплементація <i>acquis</i> ЄС у сфері ветеринарії.
5.	Контроль безпечності	НАССР, ветеринарний аудит, простежуваність продукції.	Закон №771/97-ВР (ред. 2014): впровадження НАССР, контроль якості та маркування.
6.	Транспортування та забій	Регламент 1/2005/ЄС, 1099/2009/ЄС: мінімізація стресу, контроль температури, дозволені методи забою.	Частково імплементовано у ветеринарному законодавстві, адаптація до європейських вимог триває.
7.	Органічне виробництво	Регламент (ЄС) 2018/848: вимоги до органічного утримання, кормів, сертифікації.	Законопроект №13204-1: державне регулювання органічного виробництва, маркування, обіг.
8.	Екологічні стандарти	Вимоги до поводження з відходами, захисту довкілля, сталого виробництва.	Закон «Про управління відходами», Національний план до 2033 року, адаптація до екологічного <i>acquis</i> ЄС.

Джерело: складено авторами [1, 4, 5, 15, 17, 18, 19, 20].

Станом на 2025 рік в Україні триває системна гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу, що є стратегічно важливим для забезпечення доступу українських виробників до європейського ринку, підвищення якості аграрної продукції та реалізації принципів сталого розвитку агропромислового комплексу. У цьому контексті, за висновками галузевих експертів, найбільш перспективним напрямом діяльності присадибних і фермерських птахівницьких господарств є виробництво так званої нішевої продукції. Йдеться, зокрема, про органічні яйця, м'ясо птиці, фермерських курчат та інші продукти з доданою споживчою цінністю, які відповідають вимогам екологічності, простежуваності та етичного виробництва [11, 15].

Зазначений сегмент ринку характеризується низьким рівнем конкуренції з боку великих промислових виробників, що зумовлено специфікою технологічних

процесів, обмеженими обсягами виробництва та високими вимогами до сертифікації. Водночас розвиток нішевого птахівництва сприяє диверсифікації сільської економіки, підвищенню зайнятості, зміцненню продовольчої безпеки та інтеграції локальних виробників у сучасні ланцюги доданої вартості [14, с. 19–22].

Для реалізації виробничого потенціалу малих та присадибних птахівницьких господарств необхідним є створення ефективної системи безперебійного забезпечення їх добовим молодняком птиці, адаптованим до умов утримання та годівлі, характерних для таких форм господарювання. Виробничі потреби нішевого сегмента (органічна продукція, фермерські яйця, м'ясо курчат) вимагають використання генетичного матеріалу, який поєднує продуктивність із витривалістю та адаптивністю до екстенсивних умов. Наразі в більшості малих господарств утримується переважно низькопродуктивна безпородна птиця або промислові гібриди, які не пристосовані до альтернативних систем утримання, що обмежує їх ефективність у виробництві продукції з доданою споживчою цінністю [9].

Одним із системних бар'єрів розвитку сучасного птахівництва є недостатній рівень контролю за якістю та безпечністю продукції тваринного походження. Відсутність належного ветеринарно-санітарного моніторингу сприяє поширенню зоонозних інфекцій, зокрема сальмонельозу, через харчовий ланцюг. Додаткову загрозу становить неконтрольоване використання антибіотиків та інших фармакологічних засобів, що може призводити до формування антибіотикорезистентних штамів патогенних мікроорганізмів. Особливо критичним є низький рівень контролю якості та безпечності продукції у мікро-, малих та середніх підприємствах, які часто не охоплені системами державного аудиту або сертифікації. Така ситуація створює ризики для здоров'я споживачів, порушує принципи прозорості ринку та перешкоджає інтеграції малих виробників у формальні ланцюги постачання [17, 18, 19, 20].

Класифікація суб'єктів господарювання за розміром (мікро-, малі, середні підприємства) здійснюється відповідно до встановлених показників, що наведені у таблиці 3, і є основою для формування диференційованої політики підтримки та регуляторного нагляду [14].

Таблиця 3

Характеристика підприємств різних категорій

№ з/п	Категорія підприємства	Кількість працівників	Річний оборот, у гривнях	Активи за балансовим звітом, у гривнях (щорічно)
1	Мікро	<10	<1 мільйона	<500 тисяч
2	Мале	<50	<15 мільйонів	<5 мільйонів
3	Середнє	<250	<100 мільйонів	<15 мільйонів

Примітка: під кількістю працівників мається на увазі середня їх кількість за звітний рік.

На сучасному етапі розвитку вітчизняного агропромислового комплексу перед Україною постала першочергова задача – модернізувати виробничі процеси для зниження собівартості продукції за умови дотримання високих стандартів її якості. У цьому контексті великим птахівницьким підприємствам

доцільно орієнтуватися на розширення асортименту переробленої продукції, що дозволить підвищити їх експортний потенціал. Водночас ефективність такого підходу значно зростає за умови налагодження мережевої взаємодії та кооперації з малими і мікропідприємствами, які спеціалізуються на виробництві малопоширених видів свійської птиці – індиків, гусей, качок, перепілок тощо.

Аналіз поточних тенденцій розвитку племінної бази вітчизняного птахівництва свідчить про її стагнацію. На території України практично відсутні повноцінні племінні заводи та репродуктори, що обмежує можливості селекційного оновлення та генетичного вдосконалення поголів'я. У цьому контексті Харківська область має унікальну перевагу, оскільки на її території функціонує єдина в Україні галузева наукова установа з птахівництва – Державна дослідна станція птахівництва Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України [8].

На базі цього науково-методичного центру зберігається національна колекція генофонду птиці вітчизняної селекції, яка є стратегічним ресурсом для підтримки біорізноманіття та розвитку адаптивних форм птахівництва [4]. Птиця української селекції поширюється по всій території держави, забезпечуючи генетичну основу для малих та фермерських господарств, що спеціалізуються на виробництві нішевої продукції (див. рис. 2).

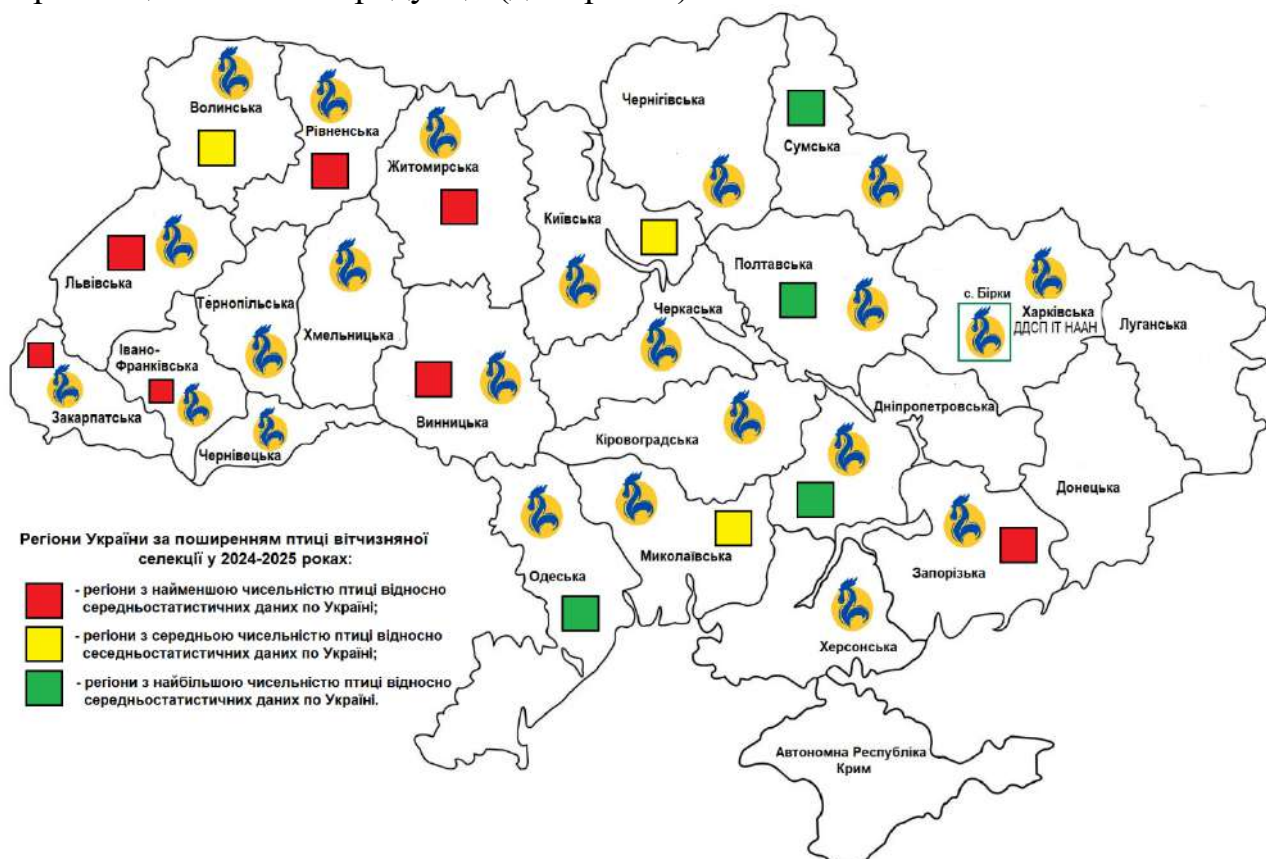


Рис. 2. Розповсюдження птиці вітчизняної селекції у 2024–2025 рр.
Джерело: за даними авторів.

Відповідно до положень Порядку денного імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також у межах реалізації Урядової програми реформ, актуальним завданням на сучасному етапі є

прискорення трансформаційних процесів у соціокультурній сфері. З метою підвищення ефективності впровадження стратегій соціального захисту населення та забезпечення сталого відновлення сільських територіальних громад, зокрема не лише в Харківській області, необхідним є формування системи взаємовигідної співпраці між науковими установами, закладами освіти, представниками бізнесу та громадянського суспільства, ключову роль медіатора-посередника у якій може відігравати національна мережа регіональних сільськогосподарських дорадчих служб [20].

Запровадження такої інтегрованої моделі взаємодії дозволить консолідувати інтелектуальні, технологічні та соціальні ресурси для реалізації національних програм повоєнного відновлення України. Це, своєю чергою, сприятиме формуванню інноваційно орієнтованого середовища, зміцненню інституційної спроможності громад, підвищенню якості життя населення та забезпеченню відповідності процесів відновлення європейським принципам сталого розвитку.

У структурі вітчизняного аграрного сектору особливу увагу слід приділити присадибним господарствам, які становлять специфічну форму малих агровиробничих одиниць. Такі господарства, як правило, функціонують у межах приватного домоволодіння та базуються на праці членів родини. Основною метою їх діяльності є забезпечення власних потреб у продукції, проте частина виробленої продукції може реалізовуватися на локальних ринках. Відповідно до чинного законодавства України, ці суб'єкти класифікуються як некомерційні селянські господарства [14, 16].

Окрему категорію становлять комерційні сільські господарства – сімейні (селянські) господарства, які здійснюють виробництво з метою продажу. Незважаючи на те, що вони можуть перебувати у родинній власності та управлятися членами сім'ї, їх правовий статус дозволяє класифікувати їх як мікро-, малі або середні підприємства залежно від відповідності встановленим критеріям [12]. Проте на сучасному етапі ці господарства не здатні повною мірою реалізувати свій виробничий потенціал, оскільки значна частина з них функціонує в умовах неформального сектору економіки, що ускладнює доступ до фінансових інструментів, державної підтримки та ринкових механізмів [3, с. 202–207].

З огляду на те, що ключовими чинниками соціально-економічного відновлення регіонів є створення нових робочих місць та забезпечення надходжень до місцевих бюджетів через сплату податків, органам місцевого самоврядування доцільно посилити увагу до розвитку саме цього сегмента аграрної економіки. Аналіз статистичних даних довоєнного періоду свідчить, що у загальній структурі виробництва м'яса птиці в спеціалізованих птахогосподарствах домінували курчата-бройлери, що відображає високий рівень індустріалізації галузі та орієнтацію на масове виробництво [5].

Сегмент виробництва харчових яєць в Україні демонструє специфічну структуру, в якій, незважаючи на наявність фінансових ресурсів, доступ до сучасних технологій, обладнання та генетичних ліній, спеціалізовані птахівницькі підприємства забезпечують лише близько 50 % валового обсягу виробництва. Інша половина продукції формується в присадибних та фермерських господарствах, які, водночас, стикаються з обмеженим

доступом до інвестицій, модернізації матеріально-технічної бази та інституційної підтримки. У цьому контексті особливої уваги з боку державних інституцій потребує розвиток фізичних осіб-підприємців (ФОП) як повноцінних суб'єктів аграрного бізнесу, здатних суттєво посилити продовольчу безпеку країни. Формалізація діяльності мікро- та малих виробників у форматі ФОП є необхідною умовою для їх інтеграції у національні та міжнародні ринки агропродукції, а також для залучення донорських коштів (грантового фінансування) [9].

Таблиця 4

**Потреба в інвестиціях та фінансово-економічні
показники ферми з виробництва харчових курячих
яєць при утриманні курей-несучок в кліткових батареях**

Показники	Одиниці виміру	Значення			
Поголів'я птиці яке поставлено на вирощування	гол.	100	200	500	1000
Площа приміщень	м ²	12	20	36	60
Вартість будівлі	грн	36000	60000	108000	180000
Вартість обладнання (кліткова батарея КР-1)	тис. грн	16000	32000	80000	160000
Всього капітальних вкладень	грн	52000	92000	188000	340000
Вартість 1 птахомісця	грн	520	460	376	340
Вартість придбаних ремонтних молодок (120 грн за 1 гол.)	грн	12000	24000	60000	120000
Потреба в кормах за 64 тижні утримання (49,3 кг/гол.)	тонн	5,0	10,0	25,0	50,0
Вартість кормів (8500 грн/т)	грн	42500	85000	212500	425000
Інші витрати	грн	10600	21200	53000	106000
Всього витрат	грн	65100	130200	325500	651000
Збереженість поголів'я за 64 тижні утримання	%	94	94,0	94	94
Отримано у розрахунку на початкову несучку	шт.	350	350	350	350
Всього, отримано яєць за 64 тижні	тис. шт.	35,0	70,0	175,0	350,0
Виручка від реалізації яєць (25 грн/10 шт.)	грн	87500	175000	437500	875000
Поголів'я птиці, що реалізується на м'ясо	гол.	94	188	470	940
Жива маса 1 гол.	кг	2,0	2,0	2,0	2,0
Реалізовано птиці в живій масі, всього	кг	188	376	940	1880
Виручка від реалізації м'яса птиці (20 грн/кг живої маси)	грн	3760	7520	18800	37600
Отримано пташиного посліду	т	7,0	14,0	35,0	70,0
Виручка від реалізації посліду (100 грн/т)	грн	700	1400	3500	7000
Всього виручка	грн	91960	183920	459800	919600
Прибуток за цикл утримання	грн	26860	53720	134300	268600
Рівень рентабельності	%	41,3	41,3	41,3	41,3
Прибуток в перерахунку на рік (0,75 циклів утримання)	грн	20100	40290	100700	201450
Термін окупності	років	2,6	2,3	1,9	1,7

Для отримання інвестиційної підтримки від міжнародних донорських організацій, ФОП мають розробити та подати відповідні заявки, які включають бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування потреб в обладнанні, фінансових ресурсах, а також запит на експертну підтримку (менторство, консалтинг тощо). Важливим критерієм успішності таких заявок є демонстрація сталості бізнес-моделі, що може бути забезпечено шляхом впровадження сучасних систем управління, які гармонійно поєднують у собі стратегічний, операційний та інноваційний виміри функціонування організації. На прийняття управлінського рішення щодо оптимального вибору спеціалізації родинної ферми впливатимуть такі фактори, як наявна площа, вартість одного птахомісця, кормова база, а також вартість основних фондів, задіяних у виробництві [2, с. 66]. Оскільки головною метою мікро-та малого підприємства є отримання максимального прибутку за умови максимального залучення обмежених ресурсів (площі, залучених інвестицій, кормової бази, приміщень та матеріалів), тож визначимо можливі варіанти вибору технології виробництва харчових яєць при чисельності поголів'я 200 голів птиці, що є найбільш оптимальним рішенням для мікро- та малих агропідприємств [8, 14].

Таким чином, базуючись на даних отриманих представниками Державної дослідної станції птахівництва Інституту тваринництва НААН України, оцінимо рентабельність виробництва харчових курячих яєць для родинної ферми за різних умов утримання свійської птиці (див. таблиці 4 та 5).

Як ми бачимо, виробництво харчових курячих яєць при утриманні 200 курей-несучок як в кліткових батареях, так і на підлозі з вигулами буде рентабельним. Термін окупності інвестицій складе, відповідно, 2,3 та 2,0 років. Подальші інвестиції забезпечуватимуть фермі отримання щорічного прибутку в розрахунку на одну курку-несучку не менше ніж, відповідно 200 і 300 гривень. Таким чином, описана ферма є економічно рентабельним та доволі сталим господарством, яке може успішно вести господарську діяльність як у період імплементації Україною норм європейського законодавства щодо нормативів утримання свійської птиці (у кліткових батареях), так і по завершенню вказаного періоду за умов вільно-вигульного утримання курей-несучок. Додатково фермер отримуватиме від виробництва м'ясо курей (по завершенню циклу), пташиний послід, що може перероблятися за допомогою біотехнологій та використовуватися у городництві, садівництві та тепличному господарстві як біогумус чи біологічне добриво [1].

Таблиця 5

**Потреба в інвестиціях та фінансово-економічні
показники ферми з виробництва харчових курячих
яєць за вільно-вигульного утримання птиці**

Показники	Одиниці виміру	Значення			
1	2	3	4	5	6
Поголів'я птиці яке поставлено на вирощування	гол.	100	200	500	1000
Площа приміщень	м ²	20	40	100	200
Вартість будівлі	грн	60000	120000	300000	600000

Продовж. табл. 5

1	2	3	4	5	6
Площа виходу	м ²	40	80	200	400
Вартість виходу	грн	2500	3100	4700	7000
Вартість обладнання	грн	6000	12000	30000	60000
Всього капітальних вкладень	грн	68500	135100	334700	667000
Вартість 1 птахомісця	грн	685	676	670	667
Вартість придбаних ремонтних молодок (120 грн за 1 гол.)	грн	12000	24000	60000	120000
Потреба в кормах за 64 тижні утримання (49,3 кг/гол.)	т	5,5	11,0	27,5	55,0
Вартість кормів (8500 грн/т)	грн	46750	93500	233750	467500
Інші витрати	грн	13350	26700	66750	133500
Всього витрат	грн	72100	144200	360500	721000
Збереженість поголів'я за 64 тижні утримання	%	94	94,0	94	94
Отримано у розрахунку на початкову несучку	шт.	320	320	320	320
Всього, отримано яєць за 64 тижні	тис. шт.	32,0	64,0	160,0	320,0
Виручка від реалізації яєць (35 грн/10 шт.)	грн	112000	224000	560000	1120000
Поголів'я птиці, що реалізується на м'ясо	гол	94	188	470	940
Жива маса 1 гол.	кг	2,0	2,0	2,0	2,0
Реалізовано птиці в живій масі, всього	кг	188	376	940	1880
Виручка від реалізації м'яса птиці (20 грн/кг живої маси)	грн	3760	7520	18800	37600
Отримано пташиного посліду	т	4,0	8,0	20,0	40,0
Виручка від реалізації посліду (200 грн/т)	грн	800	1600	4000	8000
Всього виручка	грн	116560	233120	582800	1165600
Прибуток за цикл утримання	грн	44460	88920	222300	444600
Рівень рентабельності	%	61,7	61,7	61,7	61,7
Прибуток в перерахунку на рік (0,75 циклів утримання)	грн	33345	66690	165725	333450
Термін окупності	роки	2,1	2,0	2,0	2,0

Потреба в організації обладнаного за чинними стандартами цеху для забою й переробки птиці та вимоги щодо поводження з відходами виробництва ініціюють зазвичай створення відповідних додаткових робочих місць у громаді. Як свідчить польський досвід, розвиток кооперації на селі згідно до рекомендацій експертів з розвитку сільських територій сприяє не лише зміцненню добробуту окремих родин, але й згуртовує громаду економічно та соціально навколо спільної справи та цінностей, що об'єднують покоління.

Список використаних джерел

1. Agriculture, food and nutrition in post-emergency and rehabilitation. URL: <https://www.fao.org/4/V5611E/V5611E04.htm> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Baidala V., Yakymovska A. Ensuring food security under global challenges. *Bioeconomics and Agrarian Business*. 2024. Vol. 15. No. 1. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.049](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.049).

3. Costantini M., Ferrante V., Guarino M., Bacenetti J. Environmental sustainability assessment of poultry productions through life cycle approaches: a critical review. *Trends in Food Science & Technology*. 2021. Vol. 110. P. 201–212. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.01.086>.
4. Council Directive 1999/74/EC laying down minimum standards for the protection of laying hens. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1999/74/oj/eng> (дата звернення: 30.10.2025).
5. The agrifood sector in Ukraine: current situation and market outlook until 2025 (Extension of the AGMOD model towards Ukraine) / European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg : Publications Office, 2012. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/89165>
6. Garnyk L., Snihurova I. Socio-economic and humanitarian aspects relevant to post-war renovation of Ukraine in European integration perspective. *Methodology of Modern Scientific Research* : proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, 23–24 February 2023). Kharkiv, 2023. P. 26–30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8030603>.
7. Kemmerling B., Schetter C., Wirkus L. The logics of war and food (in)security. *Global Food Security*. 2022. Vol. 33. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100634>.
8. Komar T., Katerynych O., Garnyk L. Economic efficiency of maintaining chicken's gene pool of different productivity types: a comparative analysis. *Animal Breeding and Genetics*. 2025. Vol. 70. P. 110–118. <https://doi.org/10.31073/abg.70.09>.
9. Public-private partnership can become a key tool for post-war reconstruction of Ukraine. Vice Speaker Olena Kondratiuk met with UN Under-Secretary-General. *Kyiv Diplomatic*. URL: <https://kyivdiplomatic.com/en/news/9178> (дата звернення: 31.10.2025).
10. Pustovit Yu. Food safety as an ingredient national security. *Public Law*. 2023. No. 51 (3). P. 56–65. <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2023-51-6>.
11. Shevchenko O. Environmental and food security as components of ensuring the economic security of Ukraine in a strategic format. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2022. No. 68. P. 110–117. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.18>.
12. Windhorst H.-W. Dynamics and patterns of global poultry-meat production. *Poultry Quality Evaluation*. Elsevier, 2017. P. 1–25. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100763-1.00001-5>.
13. Антощенко В. В. Складові та напрями управління продовольчою безпекою. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 222–227. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.18.31>.
14. Збірник модельних інвестиційних проєктів створення малих ферм з виробництва продукції птахівництва в умовах Донецької та Луганської областей / І. Драчук, С. Руда, О. Рябініна, В. Мельник ; за ред. О. Катеринича. Бірки, 2019. 32 с.
15. Про державне регулювання органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : проєкт Закону України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56297> (дата звернення: 31.10.2025).
16. Крилов Д. В. Продовольча безпека: теоретико-методологічні основи та місце в системі національної безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-09>.

17. Про затвердження Вимог до благополуччя сільськогосподарських тварин під час їх утримання : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 08.02.2021 р. № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0206-21> (дата звернення: 30.10.2025).

18. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 року та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.02.2024 р. № 142-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1353-2024-p> (дата звернення: 30.10.2025).

19. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-вр> (дата звернення: 30.10.2025).

20. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 р. № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1807-15> (дата звернення: 30.10.2025).

Розділ 5

Соціальний вимір економічного відновлення

5.1.

Національні стратегії та інституційне забезпечення соціально-економічних систем в охороні здоров'я

Плюшко Р. І.,

*здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,*

Вінницький національний медичний

університет імені М. І. Пирогова, м. Вінниця

<https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>

Сучасні соціально-економічні системи охорони здоров'я виступають ключовим фактором забезпечення стабільності та сталого розвитку суспільства, оскільки безпосередньо впливають на рівень життя населення, продуктивність праці та економічну ефективність держави. Національні стратегії розвитку охорони здоров'я відіграють вирішальну роль у визначенні пріоритетів державної політики, формуванні фінансових та організаційних механізмів, а також забезпеченні соціальної справедливості та доступності медичних послуг.

Національні стратегії охорони здоров'я формуються під впливом глобальних і регіональних тенденцій, демографічних змін, технологічного прогресу та епідеміологічних викликів. Вони охоплюють широке коло питань: від планування ресурсів і модернізації інфраструктури до регулювання медичних кадрів, впровадження електронних систем управління та підвищення якості медичних послуг. У цьому процесі ключовим є інституційне забезпечення – система органів управління, регуляторних механізмів, правових норм та організаційних структур, що координують діяльність усіх суб'єктів охорони здоров'я [1; 8, с. 266–277].

Особливу актуальність національні стратегії набувають у періоди соціально-економічних трансформацій, кризових явищ або масштабних змін у демографічному складі населення. В таких умовах вони забезпечують стабільність функціонування системи охорони здоров'я, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності медичного обслуговування та інтеграцію країни у міжнародні процеси обміну медичними технологіями та практиками.

Проблематика національних стратегій та інституційного забезпечення соціально-економічних систем користується актуальністю так як сьогодні критично важливо неупинно підвищувати ефективність управління економічними системами для забезпечення сталості процесу прогресу економіки держави та попередження її регресу. Задля досягнення даної мети важливо використовувати сучасні технології,

стратегії та моделі. Важливо регулярно проводити дослідження, що ґрунтуються на оцінці інноваційного потенціалу підприємства, аналізі конкурентного середовища, вищої освіти та людських ресурсів, формуванні кластерів і подальшій обробці результатів досліджень, що можуть бути впроваджені в різних моделях соціально-економічного управління. Потужною частиною такої роботи повинна бути імплементація фінансових інновацій, механізмів управління інноваційним розвитком, цифровою трансформацією економіки, впроваджені сучасних технологій розвитку комерції, нагляду за державним регулюванням даного напрямку роботи.

Для вироблення інституційних засад стратегій розвитку систем різних рівнів Європейська мережа сталого розвитку (англ. European Sustainable evelopment Network, ESDN) створила та рекомендує до імплементації фундаментальні принципи процесуальної та інституційної організації стратегування.

Принципи ESDN по організації стратегування сталого розвитку:

1. Загальне уявлення майбутнього на довгострокову перспективу, постановка стратегічних цілей, що відповідають критеріям SMART.
2. Високий рівень політичної підтримки у якості такої на рівнях законодавчої та виконавчої влади, зі сторони політичних інститутів.
3. Горизонтальна інтеграція. Узгодження інтересів всіх учасників у всіх сферах розвитку.
4. Вертикальна інтеграція. Узгодження з пріоритетами та заходами реалізації стратегічних орієнтирів на всіх адміністративних рівнях влади.
5. Партиципація. Розробка, реалізація та актуалізація стратегії на основі залучення зацікавлених осіб: цивільне суспільство, органи представницької влади, політики, бізнес, неурядові організації тощо.
6. Механізми впровадження та забезпечення ресурсами. Досягнення стратегічних цілей шляхом здійснення планів дій із залученням наявних ресурсів.
7. Моніторинг та оцінка в кількісному і якісному форматі. Регулярне коригування та актуалізація стратегії.

Вище описані складові виокремлюють положення для фундаменту під створення інституційно-організаційного забезпечення стратегування на всіх рівнях влади в Україні. Важливу роль в даному процесі можуть відіграти також принципи ESDN, що були закладені в процесі створення інституційного забезпечення стратегування соціально-економічного розвитку України та його похідний цикл PDCA (Від англійського Plan, Do, Check, Act – плануй, виконуй, перевіряй, дій) – що дозволяє постійно переоцінювати та покращувати якість стратегування.

Важливою особливістю є факт участі громади в створенні даного варіанту управління. Основними складовими даного циклу є створення організаційних основ, діагностика стану та тенденцій розвитку, розробка проєкту Національної стратегії соціально-економічного розвитку базуючись на поглядах і безпосередньої участі спільнот наукової, економічної, влади, бізнесу та суспільства. Також до основних складників циклу PDCA відносять Затверджену Національну стратегію соціально-економічного розвитку, реалізацію та моніторинг стратегії, оцінку та актуалізацію [2].

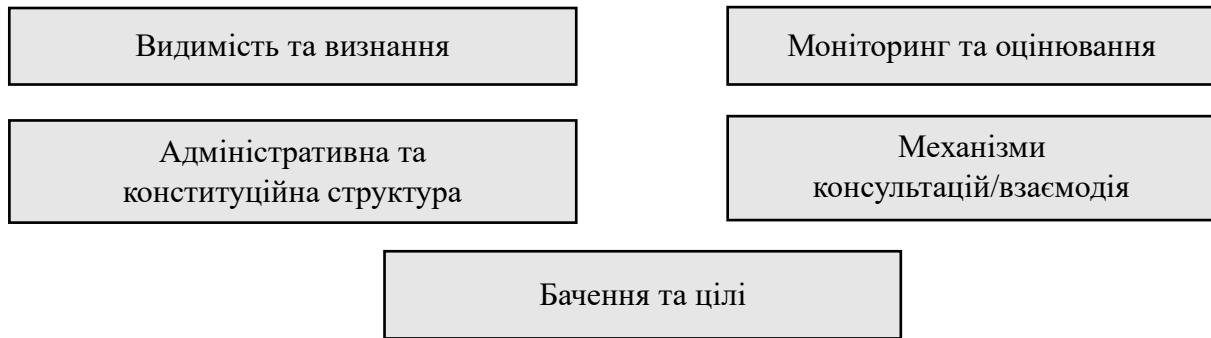


Рис. 1. Блоки, що створюють соціально-економічну стратегію

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [3].

Як видно з рисунка 1, Європейське товариство визначає першочерговим наявність ясно бачення проблематики та встановлення чітких цілей, слідом йдуть позиції адміністративної та конституційної структур по рівню з механізмами консультацій і/або взаємодій. Положення видимості та визнання разом з моніторингом та оцінюванням знаходяться згори блоків, що створюють соціально-економічну стратегію.

Бачення визначає мету та напрямок: що являє собою соціальна економіка, її роль, вага, охоплення, потенційний внесок у досягненні цілей політики та значення для економіки та суспільства в майбутньому. Цілі – це конкретні завдання та кроки, які втілюють план в дії та пропонують шлях до його реалізації. Відповідні цілі є конкретними, вимірюваними та обмеженими в часі, з показниками того, як буде вимірюватися прогрес у їх досягненні [4].

Дефіцит розвитку економічного та соціального напрямків держави призводять до підвищення трудової міграції та втрати людського потенціалу. Переважна частина тих, хто залишає Україну – це люди з вищої освітою, що відносяться до молодшої вікової категорії. Результатом діяльності мігрантів-робітників за кордоном, держави отримують щонайменше 27 млрд доларів США валової доданої вартості на рік. В основі трудової міграції українців є низький рівень оплати праці, відсутність відповідності кваліфікації вимогам ринку праці, незадоволеність системою охорони здоров'я, рівнем безпеки. Власне демографічна криза складає негативну перспективу, що полягає в негативному впливі на економічну сферу через зменшення обсягу внутрішнього ринку та чисельності робочої сили. Велике значення має проведення державної політики з європейським і євроатлантичним вектором, а також побудова відносин з новими азійськими та близькосхідними політичними центрами, створення сприятливого бізнес-клімату, розвиток підприємництва та підтримка експорту, залучення інвестицій та розвиток ринків капіталу, розвиток внутрішнього споживання та інші механізми дадуть змогу посилити позицію України як регіонального суб'єкта та стануть чинниками зростання економіки [5].

Задля досягнення мети розбудови інноваційної економіки України з процвітаючим бізнесом, інноваціями та високим рівнем виробництва необхідно

виконати ряд кроків, що включають в себе створення сприятливого нормативно-правового поля для суб'єктів господарювання, що провадять інноваційну діяльність, розвиток інноваційної інфраструктури, методично-консалтингового забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних науковців, винахідників з іноземними підприємствами, підвищення рівня спроможності, що реалізується як шляхом культурно-просвітницької діяльності, підвищення інноваційної культури, так і через освітню діяльність, що направлена на забезпечення умов для створення перспективи успішної кар'єри молоді після завершення навчання у закладах вищої освіти за обраним напрямком, наприклад: створення власної справи, робота найманим працівником на підприємстві, що відповідає сучасному технологічному рівню або наукова (викладацька) робота. [6, с. 580–581]

В охороні здоров'я гостро постає питання стратегічного ведення політики, що вела б до безапеляційного її розвитку. Таке твердження слугує мотивацією до забезпечення порядку та сталості прогресу не лише у системі охорони здоров'я як такої, а і у цілому ряді соціально-економічних систем на які має вплив якість охорони здоров'я країни. Охорона здоров'я є одним із найвагоміших складників гуманітарної сфери та знаходиться в прямій кореляції з економічним, соціальним і політичним блоками, цілісність яких необхідна для нормального розвитку держави в цілому.

Звертаючись до міжнародного досвіду важливо зазначити, що існують різні структурні варіанти систем охорони здоров'я. Головними факторами і принципами для розвитку даної сфери є конкретні джерела фінансування. Такими можуть бути як надходження бюджету держави так і міського, благодійні кошти, фондове забезпечення, кошти страхових компаній. [7, с. 96–102]

Таблиця 1

Існуючі системи охорони здоров'я

Бюджетна (державна або Семашко-Бевєріджа)	Страхова (соціально-страхова або Бісмарка)	Приватна (недержавна або комерційна)
Великобританія	Німеччина	США
Ірландія	Франція	Ізраїль
Данія	Японія	Південна Корея
Португалія	Канада	
Італія	Нідерланди	
Греція	Австрія	
Іспанія	Бельгія	
	Голландія	
	Швейцарія	

Джерело: сформовано автором на самотійно.

Таблиця 1 демонструє типи організації систем охорони здоров'я в різних країнах світу, поділені на три основні моделі: бюджетна (державна, або Семашко-Бевєріджа), страхова (соціально-страхова, або Бісмарка) та приватна (недержавна, або комерційна).

Бюджетна модель, представлена Великобританією, Ірландією, Данією, Португалією, Італією, Грецією та Іспанією, характеризується фінансуванням через державний бюджет, високим рівнем централізації управління та забезпеченням безкоштовного або доступного медичного обслуговування для всіх громадян. Ця система забезпечує соціальну рівність та контроль витрат, проте може стикатися з чергами на отримання послуг та обмеженою гнучкістю у впровадженні інновацій.

Страхова модель, характерна для Німеччини, Франції, Японії, Нідерландів та Австрії, передбачає обов'язкове страхування громадян через державні або соціальні страхові фонди. Вона поєднує державне регулювання з елементами конкуренції між страхувальними організаціями, що стимулює підвищення якості послуг та ефективність управління ресурсами.

Приватна модель, представлена США, Ізраїлем, Південною Кореєю, Канадою, Бельгією, Голландією та Швейцарією, базується на комерційному фінансуванні охорони здоров'я, де основну роль відіграють приватні страхові компанії та постачальники медичних послуг. Ця система забезпечує високий рівень технологічного розвитку та доступ до інноваційних методів лікування, проте може бути менш доступною для населення з низьким рівнем доходів та створювати значні соціальні нерівності.

Аналіз таблиці показує, що вибір моделі системи охорони здоров'я залежить від соціально-економічних та культурних особливостей країни, історичних традицій та рівня державного регулювання. Кожна з моделей має свої переваги та обмеження, що впливають на ефективність медичного обслуговування, доступність послуг та рівень соціального захисту населення.

Як показано в таблиці 2, за типом моделі вибірка країн різко диференційована. Щодо основного джерела фінансування відмічається деяка симетрія у Великій Британії та Швеції, в той час як Німеччина та Франція дотримуються фінансування за корпоративістським моделлю соціального страхування, а центрально-східноєвропейський підхід до питання фінансування полягає у гібридному варіанті його форми. Аналізуючи моделі державно-громадського управління в охороні здоров'я по рівню децентралізації зазначимо, що у Великій Британії децентралізація обмежена та володіє ознакою централізованості, в свою чергу відповідна континентальна модель володіє середнім рівнем децентралізації. Проте, обидві центрально-східноєвропейська модель та скандинавська показують високий рівень децентралізації, польська має свою особливість – трирівневу систему управління. За критеріями форми участі громадськості, інституційної основи участі, ролі цифровізації та основних викликів моделі державно-громадського управління в охороні здоров'я різко різняться.

Здоров'я населення є одним із показників соціально-економічного становища народу, так як відображає в собі стан життя різних верств населення по категоріям як віковим, так і соціальним. Захист материнства, дітей, молоді, людей похилого віку, а сьогодні акцент на відновленні воїнів і підтримку внутрішньо переміщених осіб це необхідність для утримання позицій не лише з огляду на баланс життя громади, а й для перспективного руху відносно країн-важелів на міжнародному рівні.

Порівняльна таблиця моделей державно-громадського управління в охороні здоров'я

Англосаксонська (Велика Британія)	Скандинавська (Швеція)	Континентальна (Німеччина/Франція)	Центрально-Східноєвропейська (Польща)
Тип моделі			
Централізована з формалізованими механізмами участі	Децентралізована, муніципальна участь	Корпоративістська модель соціального страхування	Гібридна: страхування + децентралізація + цифровізація
Основне джерело фінансування			
Державне фінансування через NHS	Податки місцевих бюджетів, урядове фінансування	Внески працівників і роботодавців, частково бюджет	Соціальне страхування + приватні витрати
Рівень децентралізації			
Обмежена, централізована	Висока	Середня	Висока, трирівнева система управління
Форма участі громадськості			
PPG, Healthwatch, громадські ради при медичних практиках і трастах	Громадянські діалоги, участь у плануванні, зворотній зв'язок із пацієнтами	Представництво застрахованих у фондах, участь профспілок і пацієнтів	Місцеве самоврядування, цифрові сервіси, телемедицина
Інституційна основа участі			
Інституціоналізовані дорадчі структури NHS, обов'язкові консультації	Муніципальні ради, SALAR, системи якості, реєстри	Лікарські каси, страхові організації, нагляд через державні органи	Гміни, повіти, воєводства; державна платформа e-Zdrowie
Роль цифровізації			
Комунікація, облік скарг, електронні сервіси участі	Системи зворотнього зв'язку, реєстри якості, відкриті дані	Обмежена, переважно для внутрішнього адміністрування	Е-рецепти, онлайн-консультації, цифрове обслуговування
Основні виклики			
Фрагментарність участі, перевантаження NHS	Нестандартизованість PPI, варіативність механізмів участі	Зростання витрат, бюрократичність, старіння населення	Кадровий дефіцит, черги, нерівний доступ, фрагментація управління

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [6, с. 580–581].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну актуалізувало вирішення питань медицини як соціально-економічної системи. Сьогодні розбудовуються нові напрямки та підходи до функціонування закладів охорони здоров'я.

Мультиспеціалізація лікарів, орієнтація у амедичних напрямках керівників закладів охорони здоров'я, автономність лікарень, критично необхідна співпраця представників системи охорони здоров'я із стейкхолдерами та процеси цифровізації – це вимоги, які диктує сьогоднішній день системі охорони здоров'я України для її виживання.

Відтік кадрового потенціалу з країни і симультантна криза медичних працівників усіх рівнів і категорій в своїй сумі чинять критичне навантаження на національну систему охорони здоров'я. Можна виокремити декілька рівнів впливу, а саме соціальний, кадровий, матеріально-технічний, освітній, такий, що пов'язаний з реформуванням системи охорони здоров'я.

Соціальний вплив на соціально-економічну систему в охороні здоров'я полягає у полярному погляді та необґрунтованих вимог лівової частки громади до лікарів. Зокрема, тотальна відсутність розуміння порядку організації та проведення консультацій. Запізнення, відсутність електронного направлення, спроби отримання медичної послуги поза чергою призводять до дезорганізації робочого дня окремих ланок лікарів, що в свою чергу призводить до дискоординації в порядку отримання медичної послуги для самих громадян.

Кадровий фактор, а саме кадровий голод обумовлений наявністю проблем довоєнного періоду, наприклад незадоволеності оплатою праці так і нових, мілітарно-обумовлених – збільшення навантаження, вимога до мультиспрямованості, ризику терористичних атак тощо.

Матеріально-технічний дефіцитний фактор полягає в руйнуванні об'єктів закладів охорони здоров'я.

Освітня сторона – масовий виїзд молоді за кордон, що не сприяє збільшенню абітурієнтів для здобуття освіти в цілому, та частки таких для здобуття медичної освіти зокрема.

Реформи, що підвищують рівень медичної допомоги, проте вимагають часу та ресурсів на адаптацію: врахування особливостей матеріально-технічної бази, навчання лікарів.

Автономізація закладів охорони здоров'я є окремим принципом, що посилює позиції медичної соціально-економічної системи. Проявляється вона у незалежності в можливості наданні базової підтримки життєдіяльності закладу, комфортного перебування пацієнтів. Однією з головних ознак для спроможного закладу охорони здоров'я є конкурентоспроможність, що є однією з рушійних сил у системі охорони здоров'я. Іншою такою рушійною силою виступають корегувальні чинники в фінансуванні, наприклад запровадження платних послуг з одного боку, мобільність відносно маршруту лікування з іншого.

Окремим фактором, що визначає напрямок розвитку є особливості вимог ери діджиталізації, а особливо лікувальній сфері. Процес цифровізації спрощує ведення медичної документації, покращує облік виконаної роботи для подальшої оцінки та створення плану розвитку. У тому числі цей напрям є вагомим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Інституційне забезпечення сфери охорони здоров'я забезпечується системою цілей, спрямованих на забезпечення якісних медичних послуг. Права пацієнтів як споживачів медичної послуги закріплені у Конституції України, відносно положень якої кожна людина має право на медичну допомогу. Підходи до розвитку системи охорони здоров'я як соціально-економічної системи полягає у

врахуванні рівноправності суб'єктів системи – розмежування повноважень та ролі місцевих органів самоврядування та дотримання єдиних норм забезпечення надання медичної послуги профільними департаментами.

Існує залежність соціально-економічної системи спорідненої з сферою охорони здоров'я та ступенем розвитку окремої громади. Зростання соціально-економічного розвитку певної одиниці країни забезпечує можливість для підвищення рівня умов життя людини, забезпечення сталості людського потенціалу та розширення меж можливостей як споживача медичної послуги. Людський потенціал – це якість людини, яка впливає на результати її активної діяльності. Розвиток людського потенціалу має прямий вплив на соціально-економічний розвиток.

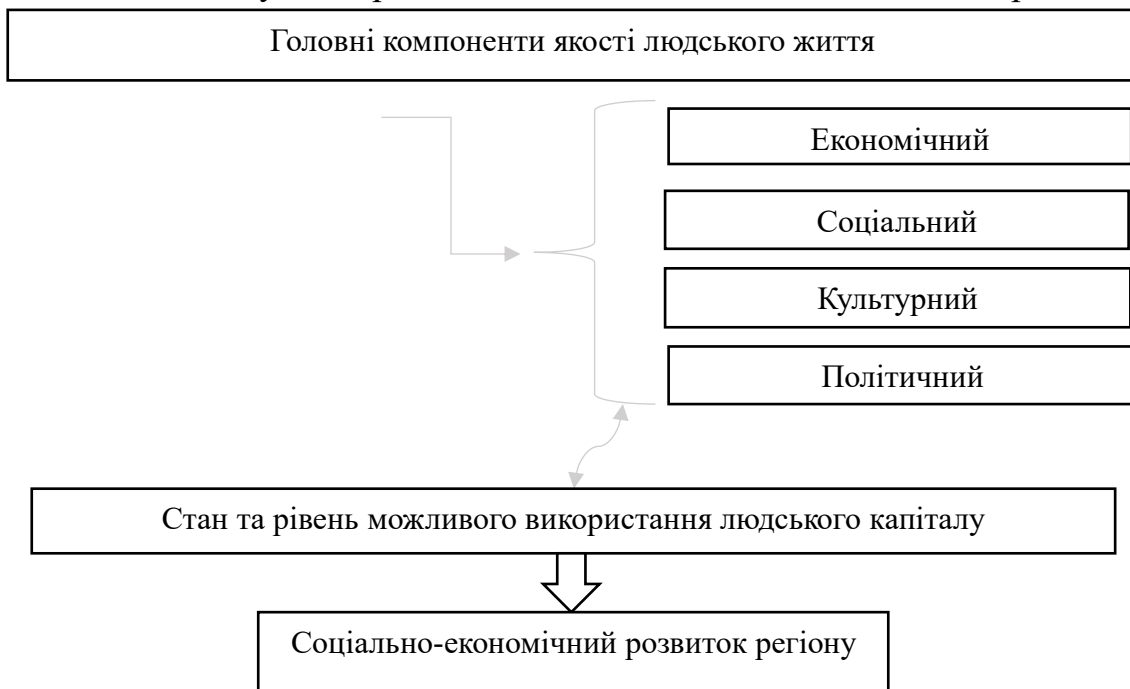


Рис. 2. Компоненти якості життя, що впливають на соціально-економічний розвиток регіону

Джерело: створено авторами на основі [7, с. 96–102].

Окреслюючи вище викладене можна зробити висновок, що ключову роль у стратегії розвитку системи охорони здоров'я як соціально-економічної системи відіграють економічні, соціальні, освітні, медико-технологічні та екзогенні фактори впливу. Важливо зберігати полівекторність у розвитку та дотримуватися основ державного медичного забезпечення, що полягають в доступності, високій якості та доказовості медичної допомоги. Дана система є соціально спрямованою, носить гуманістичний характер і стоїть на захисті повного соціального, психічного та соматичного благополуччя людини – визначає поняття здоров'я.

На основі проведеної роботи з досліджуваної теми стає зрозуміло, що за період активних воєнних дій в ряді випадків окремих взаємовідносин пацієнта та системи охорони здоров'я як надавача медичної допомоги такі взаємовідносини були порушені. Ключовим фактором даного прецеденту є катастрофи пов'язані з обстрілами цивільної інфраструктури, до якої відносяться також і стратегічно важливі об'єкти – лікарні. Встановлено необхідність реформування підходів до

гігієнічних і безпекових норм ведення медичної діяльності на рівні кожної структурно-функціональної одиниці спроможної мережі медичних закладів (кластерних, надкластерних тощо), що проявляється у досягненні можливості отримання власних енергетичних джерел (встановлення сонячних панелей), джерел водопостачання (наявність власних скважин), розробка широко-функціональних систем внутрішнього оповіщення, розбудова нових корпусів із так званими нульовими поверхами із дотриманням норм порядку шляхів евакуації.

Підтримка соціальних груп, що потребують допомоги особливо користується попитом сьогодні – у час війни. Дитячі будинки, діти малозабезпечених сімей, пенсіонери – ті, соціальні групи, що вимагали підтримку задовго до війни та наразі проблема загострюється. Необхідно розробляти окремі програми забезпечення потреб даних категорій населення. Варіантом вирішення даного питання може бути модель доданого пакету медичних послуг Національною службою здоров'я (НСЗУ) а саме відведені команди лікарів різних спеціальностей, робота яких направлена на медичну допомогу конкретним закладам і особам із визначеною соціальною спрямованістю. Окремо слід наголосити на пацієнтах: із хронічними захворюваннями, наприклад цукровий діабет, із захворюванням опорно-рухової системи, які потребують періодичного курсу реабілітації, постійної підтримки пацієнтів пост-інсультних і пост-інфарктних станів, особливо таких, що мають захворювання серцево-судинної системи так як дана категорія нозологій займає перше місце у смертності серед населення, таке становище із активними бойовими діями не може мати тенденції до покращення.

Головчук Ю.О. та інші дослідники проаналізували практичне застосування Програми медичних гарантій у стратегічному плануванні та управлінні закладами охорони здоров'я в умовах трансформаційних змін. Дослідження показало, що ПМГ забезпечує не лише фінансування медичних послуг, а й створює умови для довгострокового планування, фінансової стабільності закладів, їх адаптації до нових викликів та орієнтації на досягнення конкретних результатів. Водночас було виявлено проблеми інституційної спроможності медичних закладів та наголошено на необхідності більш тісної інтеграції фінансових і управлінських механізмів на різних рівнях системи охорони здоров'я. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптованих моделей стратегічного планування, вивченні міжнародного досвіду, впровадженні цифрових інструментів управління та створенні ефективних механізмів оцінювання використання ресурсів. [1]

В ході вивчення документації, що визначає хід і принципи реформування системи охорони здоров'я було виокремлено перелік чинників, що володіють ознакою сильного впливу на сам процес впровадження реформ, а саме встановлення основних цілей стратегії, імплементація принципів «безоплатної медицини», «платних медичних послуг», системи «гроші йдуть за пацієнтом».

Найперспективнішими та найактуальнішими стратегіями в системі охорони здоров'я є безбар'єрність, розробка нормативно-правових актів, що вимагають забезпечення більшості закладів охорони здоров'я, в першу чергу надкластерних, розбудувати відділення фізичної реабілітації, встановлення акценту на психологічну

підтримку для діючих героїв України та ветеранів війни. Такий принцип включає в себе дотримання нових норм і вимог відносно розбудови структурного масив закладів охорони здоров'я (встановлення пандусів, відповідного метражу сходів та дверних рейок тощо).

В основі інституційного забезпечення системи охорони здоров'я лежать рішення прийняті наступними державними органами: Міністерство охорони здоров'я (МОЗ), Національна служба здоров'я України (НСЗУ). Правовою базою слугує законодавство – Основи законодавства України про систему охорони здоров'я. Наразі, внаслідок збройної агресії виникає чітка потреба в перегляді низки вимог до функціонування закладів охорони здоров'я так як умови роботи таких у різних регіонах суттєво відрізняються та унеможливають звичну працю. Регіони, що знаходяться по лінії фронту повністю втратили інвестиційну привабливість і залишаються під тиском все нових ризиків у ході своєї робочої буденності починаючи з постійних перебоїв у системах енерго- та водопостачання завершуючи високим рівнем можливості прямих попадань ракет і дронів у заклади охорони здоров'я.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що національні стратегії та інституційне забезпечення системи охорони здоров'я відіграють ключову роль у формуванні соціально-економічної стабільності держави. Вони визначають пріоритети державної політики, забезпечують ефективне використання ресурсів, гарантують доступність та якість медичних послуг, а також інтеграцію національної системи охорони здоров'я у міжнародний простір.

Сучасні виклики, зокрема демографічні зміни, трудова міграція, військові дії та потреба у цифровізації, підкреслюють необхідність адаптації стратегій до умов трансформаційного розвитку та кризових явищ. Важливе значення мають мультиспрямований підхід, автономність закладів охорони здоров'я, розвиток людського потенціалу, інтеграція фінансових і управлінських механізмів, а також забезпечення соціальної справедливості та підтримки вразливих категорій населення.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про різноманітність моделей організації систем охорони здоров'я, кожна з яких має свої переваги та обмеження, що можуть бути адаптовані до національних особливостей. Для України ключовими завданнями залишаються розвиток нормативно-правового поля, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності управління та планування, а також активна участь громади та стейкхолдерів у процесах стратегування.

Отже, подальший розвиток національної системи охорони здоров'я як соціально-економічної системи потребує комплексного, багаторівневого підходу, що враховує економічні, соціальні, освітні, медико-технологічні та екзогенні чинники, забезпечує полівекторність розвитку та спрямований на досягнення сталості та високої якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>.

2. Ісаєва Н. І. Інституційне забезпечення стратегування в економічній системі держави. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-21-27>.
3. The building blocks of a social economy strategy. *Social Economy Gateway*. 2024. URL: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/document/download/32060be6-dad9-4c89-9d2a-62b07191de57_en?filename=MLS_SE_Thematic_paper_WS1_Building_blocks_of_a_SE_strategy%20%281%29.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
4. Шелєміна Н. І. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>.
5. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні / Ю. О. Головчук та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>.
6. Кіян О. С. Закордонний досвід державно-громадського управління охороною здоров'я: інституційні моделі та практики. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8 (16). С. 580–581. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-572-587](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-572-587).
7. Denysiuk O., Kushal I., Pchelynska H. Socio-Economic Aspects of Sustainable Development of the Regional Healthcare System. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 2. P. 96–102. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-96-102>.
8. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 266–277. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>.

5.2.

Соціальна безпека освітнього середовища: теоретико-методологічні аспекти дослідження викликів для студентської молоді в умовах воєнних загроз

Ткаченко І. П.,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку,
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
<https://orcid.org/0000-0001-5425-5330>

Сорокіна Л. М.,

канд. соціол. наук, доцент,
доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
<https://orcid.org/0000-0003-4875-2896>

Сучасні трансформаційні процеси, спричинені воєнними діями на території України, істотно позначилися на всіх сферах суспільного життя, включно з освітнім середовищем. В умовах війни питання соціальної безпеки студентської молоді набуває особливої ваги, адже саме молоде покоління розглядається як

стратегічний ресурс відновлення та подальшого розвитку держави. Забезпечення безперервності освітнього процесу, гарантування рівного доступу до знань і підтримка психологічної стійкості студентів постають ключовими пріоритетами у контексті національної безпеки та соціальної політики.

Актуальність дослідження зумовлюється зростанням ризиків соціальної ізоляції, нерівності в освітніх можливостях, психологічного виснаження та ймовірних втрат людського потенціалу. Освітнє середовище, яке традиційно виконує функцію розвитку особистості, нині стикається з масштабними викликами війни: руйнуванням інфраструктури, масовою внутрішньою та зовнішньою міграцією студентів, трансформацією форматів навчання та обмеженим доступом до цифрових ресурсів. Усе це актуалізує потребу в комплексному аналізі соціальної безпеки студентської молоді та виробленні ефективних стратегій її посилення.

Соціальна безпека в різних її вимірах була предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади соціальної безпеки висвітлено у працях О. Балакіревої, О. Новікової, Л. Семененко, а також у дослідженнях західних авторів – У. Бека (теорія «суспільства ризику») та Н. Лумана (теорія соціальних систем). У сфері освіти проблематику безпеки молоді розглядали В. Андрущенко, В. Кремень, І. Зязюн, наголошуючи на ролі освіти у формуванні громадянської відповідальності та стійкості. Аспекти соціальних ризиків і викликів для студентської молоді в кризових умовах відображені у сучасних аналітичних матеріалах МОН України [1, 2], ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, OECD, де підкреслюється загострення освітніх нерівностей, психологічних проблем та необхідність цифрової трансформації освіти в умовах воєнних загроз.

Попри це, у науковому дискурсі й досі бракує комплексних робіт, що поєднували б теоретичний аналіз соціальної безпеки освітнього середовища з практичними стратегіями її забезпечення під час війни. Заповненню цієї прогалини присвячене дане дослідження.

Мета дослідження – визначити ключові загрози соціальній безпеці освітнього середовища в умовах війни та окреслити шляхи їх подолання і мінімізації ризиків для студентської молоді.

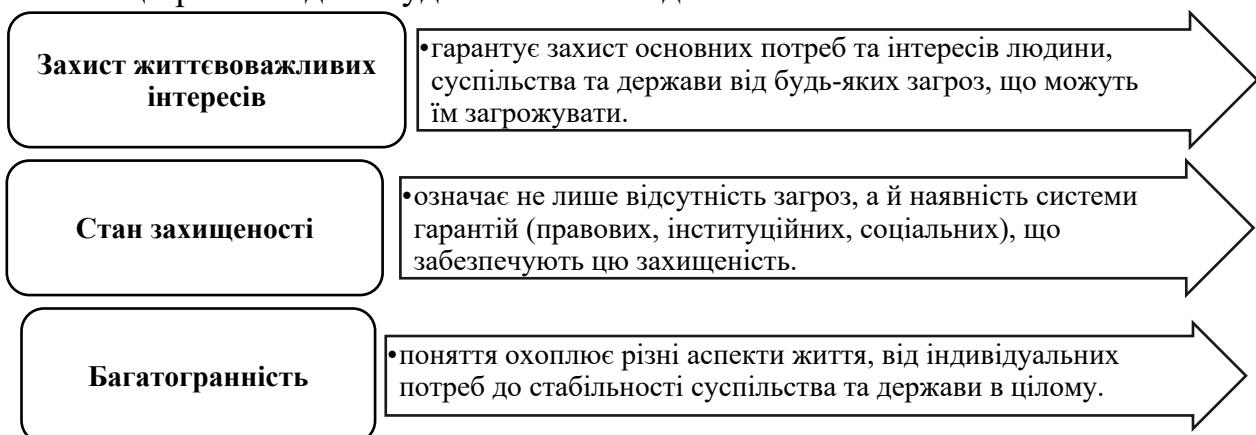


Рис. 1. Поняття соціальної безпеки

Соціальна безпека в соціологічному вимірі – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави від загроз, який забезпечується правовими, інституційними та соціальними механізмами [3].

Соціальна безпека має багаторівневу структуру, що охоплює рівні (індивідуальний, суспільний, державний) та сфери (економічну, соціальну, екологічну, політичну, духовну), які взаємопов'язані й формують комплексний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз (таблиця 1).

Таблиця 1

Структура соціальної безпеки

Елементи	Характеристика
1. Рівні соціальної безпеки	
Індивідуальний рівень	Захищеність прав, свобод, здоров'я та добробуту конкретної особи
Громадський (суспільний) рівень	Захищеність життєдіяльності громадянського суспільства, його інститутів, громадського порядку та спокою
Національний рівень	Захищеність суверенітету, територіальної цілісності, демократичного ладу та національних інтересів держави
2. Сфери соціальної безпеки	
Економічна безпека	Забезпечення стабільного економічного розвитку, захист майнових прав, запобігання кризам
Соціальна безпека	Гарантування соціального захисту населення, стабільності соціальних відносин, дотримання прав на освіту, охорону здоров'я тощо
Політична безпека	Збереження стабільності політичної системи, демократичного устрою, правової держави
Екологічна безпека	Захист довкілля, збереження природних ресурсів, запобігання екологічним катастрофам
Духовна безпека	Збереження національних цінностей, культури, запобігання духовним загрозам, що можуть призвести до дестабілізації суспільства
3. Механізми забезпечення	
Правові	Законодавство, що регулює питання безпеки
Інституційні	Діяльність державних органів, громадських організацій та інших структур, що забезпечують захист
Соціальні	Соціальні програми, системи підтримки, що гарантують добробут громадян

Отже, освітнє середовище як соціальний простір – це багатофункціональна система, яка формує не лише знання та навички, але й соціальну стійкість, згуртованість і готовність до колективної дії. У кризових умовах воно стає важливим ресурсом для збереження соціальної безпеки та відновлення суспільства.

В умовах війни освітній простір зазнає серйозних трансформацій [4, 5, 6] та стикається з низкою викликів, які загрожують його безпеці та стабільності: виклики воєнного часу, виклики цифровізації, соціально-економічні виклики, культурно-ціннісні виклики.

Сучасні виклики освітньому простору

Виклики	Прояви
1. Виклики воєнного часу	
Фізична небезпека	Руйнування закладів освіти внаслідок атак, необхідність навчання в укриттях або онлайн-форматі
Психологічний тиск	Стрес, тривожність та відчуття небезпеки у студентів і викладачів
Міграційні процеси	Вимушене переселення студентів та викладачів, розрив освітніх зв'язків, «відтік мізків»
2. Виклики цифровізації	
Цифрова нерівність	Різний рівень доступу до техніки та інтернету створює нерівні умови для здобуття освіти
Загроза інформаційних атак	Поширення дезінформації, кіберзагрози, маніпуляції
Зміна комунікаційних практик	Відчуження студентів у дистанційному форматі, зменшення рівня соціалізації
3. Соціально-економічні виклики	
Фінансова нестабільність сімей	Зростання бідності впливає на можливості здобуття якісної освіти
Недостатнє фінансування освіти	Обмежені ресурси для модернізації та підтримки освітніх закладів
Зростання соціальної нерівності	Різниця між умовами навчання у великих містах і малих громадах
1. Культурно-ціннісні виклики	
Збереження національної ідентичності	В умовах глобалізації та воєнних загроз – найважливіше завдання
Вплив пропаганди та зовнішніх наративів	Можуть підривати єдність суспільства – необхідність протидії
Формування культури стійкості та солідарності	Неодмінна місія серед студентської молоді

Руйнування інфраструктури призводить до втрати фізичного навчального простору. Перехід на дистанційне навчання створює як нові можливості (цифровізація, гнучкість), так і нові ризики (цифрова нерівність, відчуження студентів). Постійна небезпека атак та психологічний тиск формують додаткові виклики для відчуття соціальної та особистісної безпеки студентів і викладачів.

У сучасних умовах освітнє середовище постає як особливий простір, де перетинаються інтереси держави, суспільства та особистості. Забезпечення його соціальної безпеки стає одним із ключових завдань, адже саме освіта формує людський капітал, соціальну згуртованість і стійкість до кризових явищ.

Соціальна безпека молоді у соціології розуміється як стан та процеси, що забезпечують захищеність молодих людей від соціальних ризиків (економічних, політичних, культурних, інформаційних, психологічних), а також їхню спроможність реалізувати життєві плани й зберігати соціальну інтегрованість. Це явище має як

об'єктивний вимір (наявність ресурсів і гарантій), так і суб'єктивний (відчуття безпеки, довіра, приналежність).

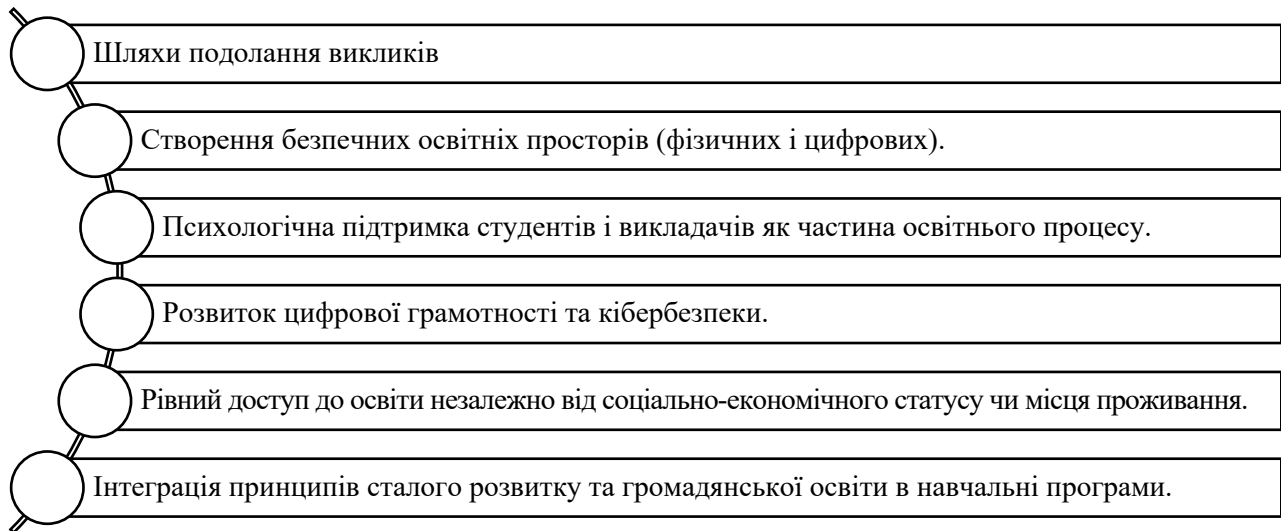


Рис. 2. Шляхи подолання викликів освітньому простору

Стисла характеристика ключових теоретичних рамок забезпечення соціальної безпеки молоді:

1. Функціоналістський підхід (Е. Дюркгайм, Т. Парсонс). Наголос на ролі інституцій (сім'я, освіта, держава) у підтриманні порядку та інтеграції. Соціальна безпека молоді зростає за умови чітких норм, ефективної соціалізації та низького рівня аномії.

2. Конфліктний і критичний підхід (неомарксизм, П. Бурдьє). Фокус на нерівності доступу до ресурсів, влади й капіталів (економічного, соціального, культурного). Небезпеки для молоді пояснюються структурними бар'єрами, відтворенням нерівностей та «символічним насильством».

3. Неоінституціоналізм та підхід «governance». Розглядає формальні й неформальні правила гри, політики, організаційні рутини. Соціальна безпека молоді залежить від узгодженості політик, прозорості процедур, стійкості інститутів і механізмів підзвітності.

4. Теорія соціального капіталу (Р. Патнем; також інтерпретація П. Бурдьє). «Bonding–bridging–linking» зв'язки (внутрішньогрупові, міжгрупові, з інститутами) зменшують вразливість молоді, посилюють взаємодопомогу та доступ до можливостей.

5. Символічний інтеракціонізм і соціальний конструктивізм. Акцент на щоденних взаємодіях, ярликах, конструюванні «безпечних/небезпечних» ситуацій. Суб'єктивне відчуття безпеки формується у мікровзаємодіях (кампус, група, онлайн-спільноти).

6. «Ризикове суспільство» та індивідуалізація (У. Бек, Е. Гіденс). Сучасні ризики (війна, кіберзагрози, економічна нестабільність) глобальні й невизначені. Для молоді це означає «біографії ризику», необхідність рефлексивного планування й управління невизначеністю.

7. Підхід «безпека людини» (human security) та «sustainability approach» (А. Сен, М. Нуссбаум). Безпека як розширення реальних свобод і «спроможностей» діяти. У центрі – доступ молоді до освіти, здоров'я, гідної праці, участі та гідності.

8. Екологічна модель Бронфенбреннера. Аналіз на рівнях мікро–мезо–екзо–макро–хроно (особа – сім'я/група – інституції – культура/політика – час). Дозволяє локалізувати точки впливу й інтервенції.

9. Теорії резилієнтності (життестійкості). Вивчають, як ризикові та протективні фактори (підтримка, навички подолання, сенс) допомагають молоді відновлюватися після стресів і травм.

10. Теорія життєвого шляху (life-course) і переходів у дорослість. Соціальна безпека варіює залежно від етапів і «поворотних точок» (вступ до вишу, міграція, перша робота). Релевантні поняття: precarity, NEET, когорти.

11. Інтерсекційний та гендерний підходи. Уразливість і ресурси безпеки залежать від перетину ідентичностей (стать, вік, регіон, статус ВПО, інвалідність тощо). Політики мають бути чутливими до цих перетинів.

12. Теорія сек'юритизації (Копенгагенська школа). Питання молоді можуть «перетворюватися» на безпекові через дискурс. Це відкриває ресурси, але несе ризик надмірного контролю – важливий баланс прав і захисту.

Функціоналістський підхід (Е. Дюркгайм, Т. Парсонс).	Конфліктний і критичний підхід (неомарксизм, П. Бурдьє).	Неоінституціоналізм та підхід «governance».
Теорія соціального капіталу (Р. Патнем; також інтерпретація П. Бурдьє).	Символічний інтеракціонізм і соціальний конструктивізм.	«Ризикове суспільство» та індивідуалізація (У. Бек, Е. Гіденс).
Підхід «безпека людини» (human security) та «sustainability approach» (А. Сен, М. Нуссбаум).	Екологічна модель Бронфенбреннера.	Теорії резилієнтності (життестійкості).
Теорія життєвого шляху (life-course) і переходів у дорослість.	Інтерсекційний та гендерний підходи.	Теорія сек'юритизації (Копенгагенська школа).

Рис. 3. Ключові теоретичні рамки забезпечення соціальної безпеки молоді

Поєднання наведених рамок дає цілісну оптику: від структурних причин уразливості – до ресурсів спільнот і суб'єктивних переживань молодих людей. Це дозволяє не лише описати стан соціальної безпеки молоді, а й обґрунтувати багаторівневі інтервенції в освітньому середовищі.

В системі дослідження соціальної безпеки молоді логічним є застосування переходу від теоретичного визначення до практичних процедур спостереження, збору даних та інтерпретації результатів. Таким є механізми операціоналізації логічних категорій – це процеси перетворення абстрактних понять на конкретні, вимірні операції або показники, що дозволяють його вивчати та кількісно оцінювати в дослідженні. Як це працює (приклад):

1. Визначення поняття: Взяти поняття, наприклад, «рівень задоволеності навчанням».
2. Концептуалізація: З'ясувати, що саме означає «задоволеність навчанням» у контексті дослідження (наприклад, задоволеність отримуваними новими знаннями, стосунками в колективі, умовами навчання).
3. Операціоналізація: Перетворити це поняття на вимірні показники.

Отже, операціоналізація є важливим етапом у будь-якому кількісному дослідженні, що дозволяє дослідникам перевіряти свої теоретичні припущення на основі об'єктивних даних.

Таблиця 3

Ключові аспекти операціоналізації

Складові	Характеристика
Конкретизація	Перетворення загальних, часто абстрактних понять (наприклад, «щастя», «рівень освіти») на специфічні, вимірні елементи.
Вимірюваність	Визначення індикаторів, які дозволяють кількісно оцінити досліджуване поняття, тобто встановити його варіації або інтенсивність.
Процедурність	Опис конкретних дослідницьких процедур, які будуть використані для збору даних, що відповідають цьому поняттю.
Зв'язок з теорією	Операціоналізація пов'язує теоретичні концепції з емпіричними даними, забезпечуючи наукову обґрунтованість дослідження.

Рівні емпіричного аналізу як процесів вивчення явищ реального світу шляхом спостереження, експерименту та збору фактів базуються на досвіді та чуттєвому сприйнятті. Вони охоплюють аналіз безпосередніх даних, отриманих під час дослідження, для виявлення закономірностей, класифікації результатів та їх узагальнення для практичного застосування.

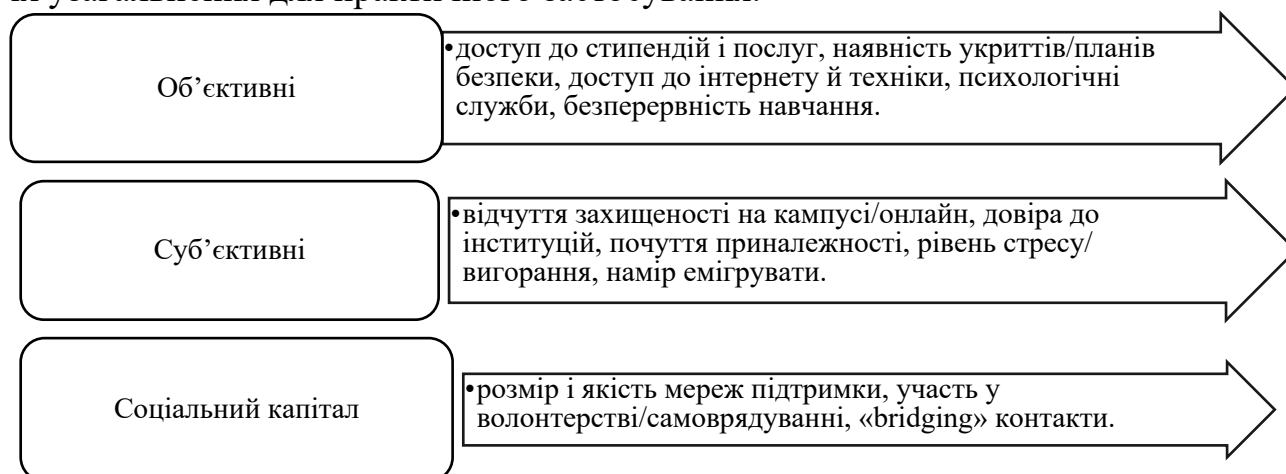


Рис. 4. Індикатори емпіричного аналізу

Емпіричний аналіз здійснюється на мікрорівні (індивідуальні ресурси, психічне здоров'я, навички), мезорівні (університет, групи підтримки, студентське самоврядування), макрорівні (політики, ринок праці, медіасередовище), з урахуванням цифровий контекст (доступ/загрози).

Аналітичні зв'язки індикаторів підсилюють вплив на структурну вразливість соціальної безпеки (рис. 5).

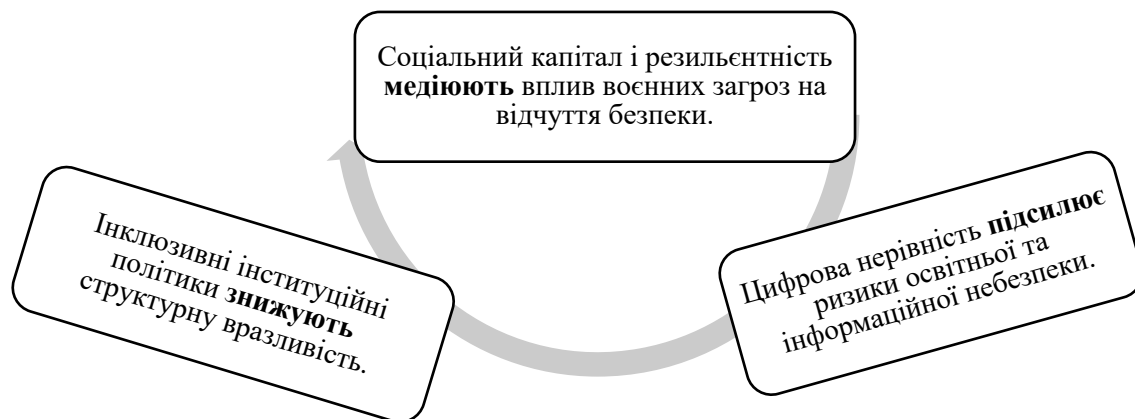


Рис. 5. Аналітичні зв'язки індикаторів

До методичних імплікацій (відповідностей підходів) відносять структурні підходи, соціальний капітал/мережі, конструктивізм/сек'юритизація, резильєнтність/суб'єктивна безпека та екологічна модель.

Особливу увагу у цьому дослідженні зосереджено на студентській молоді як соціально-демографічній групі, що перебуває у процесі активної соціалізації та професійного становлення. Молодь більш вразлива до соціальних ризиків, оскільки не має достатньої економічної та соціальної стабільності, проте саме вона є стратегічним ресурсом розвитку суспільства.

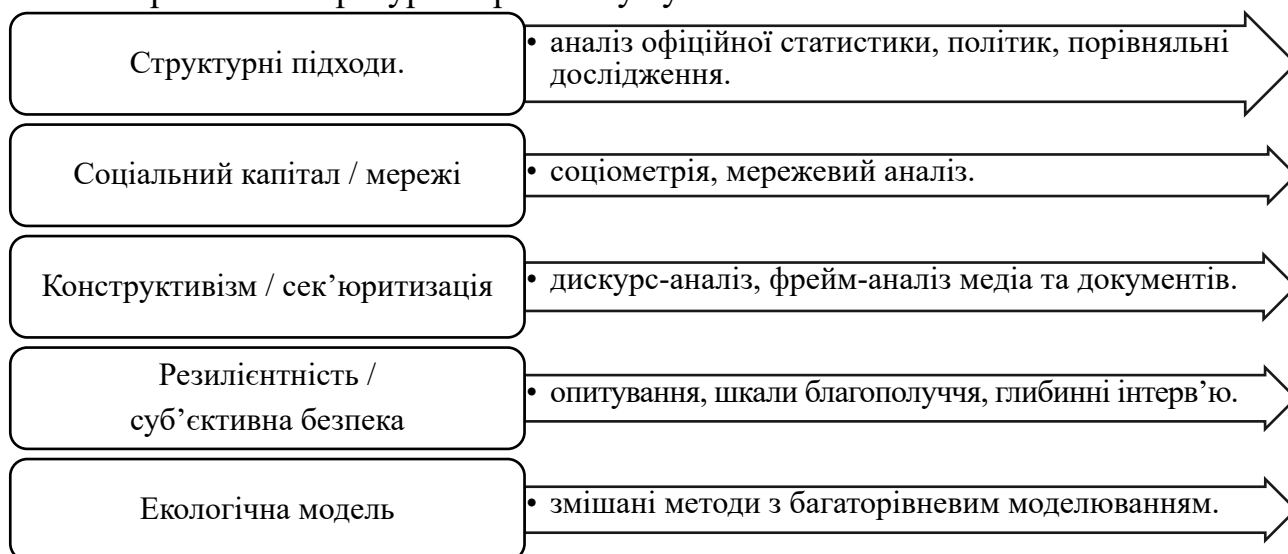


Рис. 6. Методичні імплікації емпіричного аналізу соціальної безпеки

У цьому контексті методологія вивчення соціальної безпеки повинна враховувати специфіку студентського середовища, поєднуючи аналіз зовнішніх

загроз (воєнні дії, економічна нестабільність, інформаційні атаки) та внутрішніх факторів (психологічна стійкість, соціальна згуртованість, доступ до ресурсів).

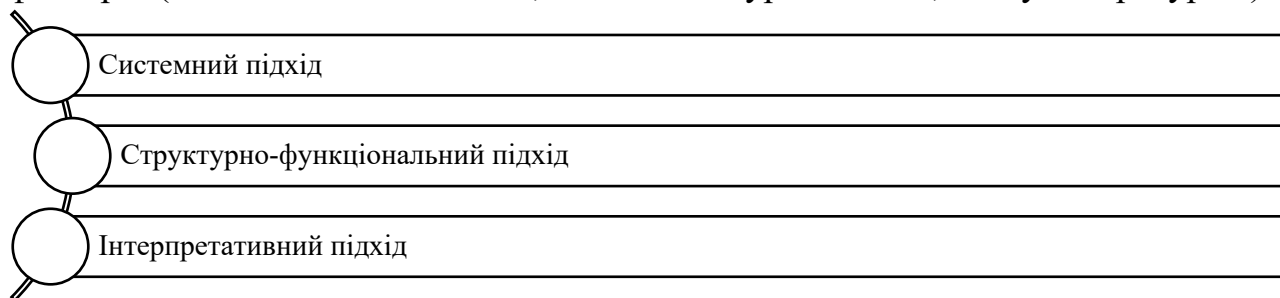


Рис. 7. Підходи дослідження соціальної безпеки студентської молоді

Щодо методів збору та аналізу емпіричних даних, доцільним є поєднання кількісних та якісних методів, представлених в таблиці 4. Інноваційним елементом у методології може стати використання цифрової соціології, зокрема аналіз онлайн-спільнот студентів у соціальних мережах та месенджерах. Це дає змогу простежити нові форми соціальної взаємодії, самопідтримки та мобілізації молоді у кризових умовах.

Методологічні засади дослідження соціальної безпеки студентської молоді ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує соціологічні, психологічні та освітні виміри [4, 5, 6]. Такий підхід дозволяє комплексно вивчати соціальну безпеку як багатогранне явище, а також виробити практичні рекомендації для освітньої політики та діяльності університетів у сфері підтримки молоді в умовах воєнних загроз.

Таблиця 4

Методи збору та аналізу емпіричних даних

Перелік	Характеристика
Соціологічне опитування	(анкетування) дозволяє виявити рівень відчуття безпеки серед студентів, їхнє ставлення до дистанційного навчання, оцінку доступу до ресурсів та освітніх послуг.
Глибинні інтерв'ю	допоможуть краще зрозуміти індивідуальний досвід студентів у подоланні соціальної ізоляції, стресу та проблеми доступу до освіти.
Контент-аналіз медіа та освітніх платформ	може бути використаний для дослідження інформаційної безпеки, поширення дезінформації та впливу медіасередовища на студентську молодь.
Порівняльний аналіз регіональних відмінностей	дозволяє дослідити, як умови життя у прифронтових та відносно безпечних регіонах впливають на відчуття соціальної безпеки студентів.

Пропонуємо до застосування блок-схему методології дослідження соціальної безпеки студентської молоді. Отже, соціальна безпека є складним і багатовимірним соціологічним феноменом, який охоплює як об'єктивні умови життєдіяльності молоді (економічні, політичні, культурні, освітні, психологічні аспекти), так і суб'єктивні відчуття захищеності, довіри та впевненості у майбутньому.

Отже, поняття та структура соціальної безпеки в соціологічному вимірі дозволили окреслити її ключові складові: економічну, соціально-політичну, культурно-ціннісну, інформаційну, освітню та психологічну безпеку.

Освітнє середовище було визначене як соціальний простір, де відбувається соціалізація молоді, формуються громадянські цінності та забезпечується соціальна мобільність. Воно є водночас простором можливостей та джерелом ризиків, особливо у воєнних умовах.

Теоретичні підходи до вивчення соціальної безпеки молоді (функціоналізм, критична теорія, соціальний капітал, концепції ризикового суспільства, резильєнтність тощо) засвідчили, що соціальна безпека не може розглядатися одновимірно [4]. Вона формується на перетині структурних умов, інституційних політик, соціальних зв'язків та індивідуальних практик.

1. Теоретичні підходи:

Системний підхід – розгляд соціальної безпеки як результату взаємодії інституцій, освітнього середовища та індивідуальних стратегій студентів.

Структурно-функціональний підхід – аналіз ролі освіти у виконанні адаптаційної, інтеграційної та захисної функцій.

Інтерпретативний підхід – вивчення суб'єктивних уявлень студентів про безпеку, їхніх страхів і стратегій подолання невизначеності.

Цифрова соціологія – дослідження онлайн-спільнот, віртуальних форм взаємодії та цифрових ризиків.

2. Методи збору емпіричних даних:

Соціологічне опитування (анкетування).

Глибинні інтерв'ю.

Контент-аналіз медіа та освітніх платформ.

Порівняльний аналіз регіональних відмінностей.

3. Об'єкт і предмет аналізу:

Об'єкт: студентська молодь як соціально-демографічна група.

Предмет: соціальна безпека освітнього середовища в умовах воєнних загроз.

4. Очікувані результати:

Виявлення ключових ризиків соціальної безпеки студентів.

Аналіз практик подолання соціальної ізоляції та стресу.

Визначення ролі університетів як інституцій підтримки.

Розробка практичних рекомендацій для освітньої політики.

Рис. 8. Схема методології дослідження
соціальної безпеки студентської молоді

Аналіз ключових викликів сучасності (воєнні загрози, цифровізація, соціально-економічна нестабільність, культурні й ціннісні зміни) показав, що освітнє середовище постає як вразлива, але водночас стратегічно важлива сфера забезпечення соціальної безпеки молоді.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціальна безпека молоді в освітньому середовищі є системним явищем, яке поєднує структурні й суб'єктивні виміри та потребує багаторівневого аналізу. Вона стає ключовим фактором формування стійкості як окремої особистості, так і суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Український форум якості освіти (UQAF-2025) – Луцьк. *Національний Еразмус+ офіс в Україні*. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/ukrayinskyj-forum-yakosti-osvity-uqaf-2024-25-26-09-2024-r-m-kyuiv> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Підтримка освіти і науки України під час війни / Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodnadilnist/pidtrimkaosviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Коленда Н. В. Соціальна безпека населення та її основні складові. *Modern directions of theoretical and applied researches*. 2013. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/776.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Коновалова О. В., Бикова С. В. Формування резильєнтності у студентської молоді. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/215/300> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру : нац. доповідь / С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха та ін. ; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с. URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2024/04/24071611302645-8677.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
6. Кучер В., Рожнова Т. Застосування інновацій у процесі організації освітнього процесу здобувачів вищої освіти в умовах магістратури. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 3. С. 155–162. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-155-162>.

5.3. | Сутність та функції HR-менеджменту на ринку праці України в умовах воєнного стану

Пухай О. А.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0007-7845-5805>

Термін HR-менеджмент – Human Resources передбачає здійснення професійної діяльності по роботі з персоналом [1]. Така діяльність виступає зв'язною ланкою між лінійним персоналом та керівництвом й відстоює інтереси обох сторін.

Завданням HR-менеджменту як науки є визначення і відклик на проблемні питання сутності та значущості людських ресурсів організації в сучасних умовах, а також формування методології та технології, що сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети у відповідності до викликів, що виникають для організації в динамічному зовнішньому середовищі [1].

Проте, перш ніж визначитися з особливостями здійснення HR-менеджменту в умовах сучасного ринку паці, необхідно розглянути основні поняття, що застосовуються в процесі управління персоналом організації. Такими поняттями є: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, трудовий потенціал, трудовий колектив, що знаходяться між собою у певній взаємодії.

Отже, трудовий колектив організації формується шляхом виділення з великого масиву людських ресурсів набору суб'єктів, які беруть участь в діяльності організації.

З точки зору взаємодії працівників з організацією, тут доцільно виділити два аспекти [5]:

- правова взаємодія адміністрації організації та працівників, що представляє собою соціальну організацію;

- наявність групової динаміки та міжособистісних зв'язків в процесі формування функціональних зв'язків організації, що представляє собою соціальну спільність.

Об'єктом управління персоналом виступає безпосередній суб'єкт праці та його професійне середовище, що піддаються цілеспрямованому управлінському впливу. У науковій літературі при ідентифікації об'єкта управління застосовується багаторівневий підхід, який охоплює окремих особистостей, формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні спільноти, а також персонал підприємства як цілісну систему.

Окрему увагу в теорії менеджменту приділено дискусії щодо співвідношення дефініцій «персонал» та «кадри». На основі аналізу наукових підходів можна виділити дві основні концепції:

Ідентифікаційний підхід ґрунтується на ототожненні термінів «кадри», «працівники» та «персонал». У межах цього підходу персонал розглядається як сукупність усіх категорій працівників організації, які залучені до виробничих або управлінських процесів і забезпечують трансформацію предметів праці за допомогою відповідних засобів виробництва.



Рис. 1. Взаємозв'язок основних понять, що застосовуються в процесі управління персоналом організації

Джерело: складено автором за [4].

Диференційований підхід передбачає чітке розмежування зазначених категорій. Згідно з ним, персонал є ширшим поняттям, що охоплює весь штатний склад

підприємства (постійних, тимчасових, виробничих та управлінських працівників). Натомість кадрами вважається лише стабільна частина колективу – кваліфіковані працівники та управлінський апарат, які забезпечують техніко-організаційне регулювання соціально-трудова процесів.

Виходячи з наведеного можна виділити основні завдання, які вирішуються організацією за допомогою HR-менеджменту (рис. 1) [4].

Тут необхідно зазначити, що основні категорії персоналу організації, що формують трудовий колектив перш за все з'являються на ринку праці у вигляді трудових ресурсів.

Становлення та ефективний розвиток ринку праці зумовлені сукупністю критично важливих чинників, серед яких першочергове значення мають правові та економічні детермінанти.

Правовий аспект передбачає створення інституційного середовища, що гарантує суб'єктам ринку свободу вибору та пересування. Ключовими елементами тут виступають правова незалежність працівника, можливість вільної зміни місця проживання та працевлаштування, а також законодавчо закріплене право особистості на автономне розпорядження власним трудовим потенціалом.

Економічний аспект базується на об'єктивній необхідності реалізації робочої сили як товару. Економічна мотивація виникає за умов відсутності у власника трудового потенціалу автономних засобів виробництва або альтернативних джерел доходу, достатніх для забезпечення життєдіяльності. Таким чином, продаж здатності до праці стає основним механізмом отримання засобів до існування в ринковій системі.

Формування і комплектація робочої сили	<i>Забезпечення кількісних та якісних параметрів штату</i> (системне комплектування персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Особливий акцент робиться на залученні, утриманні та стимулюванні найбільш кваліфікованих фахівців, що становлять ядро кадрового потенціалу).
	<i>Мінімізація кадрових ризиків та наступництво</i> (формування дієвої системи підготовки кадрового резерву. Це передбачає створення механізмів безперервного наступництва керівних посад, що дозволяє суттєво знизити ризики втрати управлінської експертизи).
	<i>Результативність та цілепокладання</i> (спрямування діяльності служби управління персоналом на досягнення конкретних виробничих показників та стратегічних цілей організації).
	<i>Інвестиції в людський капітал</i> (організація процесів навчання та професійного розвитку працівників, що безпосередньо корелюють із завданнями конкретних структурних підрозділів та загальною місією підприємства)
	<i>Оптимізація обліково-адміністративної функції</i> (реалізація ефективного кадрового обліку та адміністрування процесів управління персоналом за умови мінімізації відповідних трансакційних витрат).

Рис. 2. Основні завдання, які вирішуються організацією за допомогою HR-менеджменту

Джерело: складено автором за [4].

Покупцями продуктів праці на ринку є підприємці, у яких є все необхідне для ведення власного бізнесу. Крім власної праці, підприємці наймають інших працівників за певну грошову винагороду. Відбувається обмін між трудовими

здібностями індивіда і засобами існування, необхідними для відтворення робочої сили, що ставить працівника в систему внутрішнього суспільного поділу праці.

Працівник має право розпоряджатися своєю трудовою здатністю. Працівник є власником, володільцем і продавцем робочої сили. Роботодавець – покупець цього товару.

Для працівника основним джерелом засобів до існування та особистого відтворення є робоча сила.

Ринок праці також включає в себе посередників між роботодавцями і працівниками, таких як держава, профспілки та асоціації роботодавців.

Ринковий механізм являє собою поєднання двох елементів: добровільного регулятора попиту і пропозиції робочої сили та регулюючого впливу держави на ці процеси (рис. 3).

Ринок праці регулюється таким чином, щоб попит і пропозиція праці збігалися як кількісно, так і структурно, тобто досягали ефективної рівноваги.

У ринковій економіці диспропорції у виробництві спричиняють порушення співвідношень на ринку праці, тобто співвідношення між сукупним попитом на працю та її пропозицією, попитом на працю та її пропозицією за галузями та регіонами, попитом на певну професію чи спеціальність та її пропозицією.

Важливою умовою формування та функціонування ринку праці є відповідність працівника вимогам, що висуваються до роботи, і задоволення інтересів працівника пропонованою роботою [10].

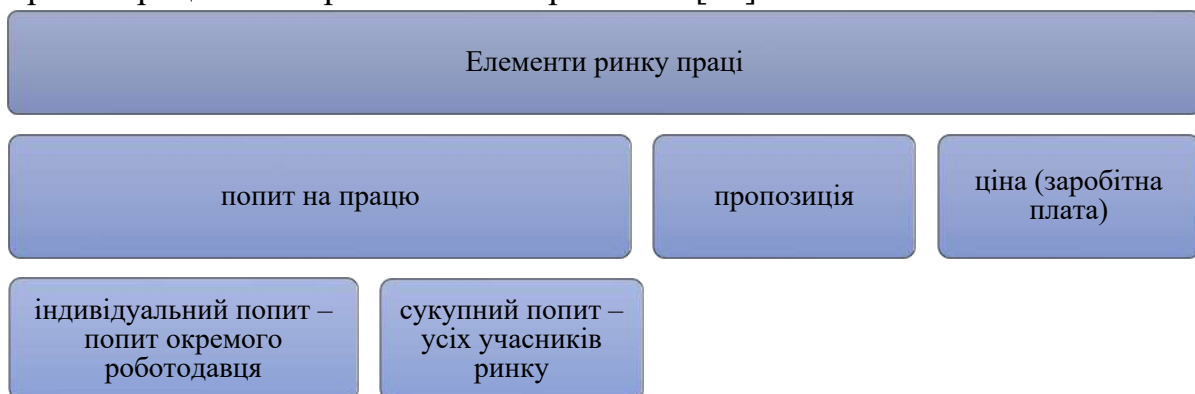


Рис. 3. Структура ринку праці

Джерело: складено автором за [6].

Ринок зайнятості як складова ринку праці відображає потребу в робочій силі і характеризується насамперед кількістю вакансій на підприємствах і в організаціях. При цьому враховуються вакансії як на діючих підприємствах та організаціях, так і на підприємствах та організаціях, що тільки розпочали свою діяльність. Також враховуються робочі місця, де працівники не влаштовують свого роботодавця, і роботодавець шукає їм заміну.

Крім того, необхідними умовами функціонування ринку праці є організація єдиної, закритої та ефективно функціонуючої системи біржі праці; широка система професійної орієнтації, професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки; організація ефективної системи зайнятості; організація громадських робіт; фінансові й матеріальні необхідні для сприяння зайнятості

ресурси для регіональних адміністративних органів; соціальна підтримка громадян, включно з безробітними та їхніми сім'ями.

Ефективне управління попитом на робочу силу базується на комплексному аналізі детермінант, що визначають потребу економіки у трудових ресурсах. Активізація попиту реалізується через систему стимулюючих заходів, спрямованих на розширення ємності ринку праці:

– *інвестиційно-інфраструктурний вектор* передбачає залучення прямих інвестицій у створення нових та модернізацію існуючих робочих місць. Це охоплює як формування постійних вакансій, так і розвиток гнучких (нестандартних) форм зайнятості, що підвищує адаптивність ринку до кризових умов;

– *фінансово-кредитне стимулювання* впровадження механізмів пільгового оподаткування та преференційного кредитування для стратегічно важливих галузей і депресивних регіонів, де існує об'єктивна потреба у зростанні рівня зайнятості;

– *субсидування трудових витрат* застосування інструментів прямого фінансового відшкодування витрат підприємств, пов'язаних із рекрутингом, професійною підготовкою та адаптацією нових працівників. Це включає прямі дотації за створення кожного додаткового робочого місця.

Пропозиція на ринку праці відображає кількісний та якісний склад економічно активного населення, структурованого за демографічними ознаками (стать, вік) та професійно-освітніми характеристиками (рівень освіти, фах, кваліфікаційна категорія). Кон'юнктура ринку праці розглядається як динамічне співвідношення між сукупним попитом на робочу силу та її пропозицією у конкретний часовий період. Цей показник є ключовим індикатором стану ринкового середовища, оскільки саме він детермінує: цінові параметри та рівень залученості ресурсів (рис. 4).



Рис. 4. Кон'юнктура ринку праці

Джерело: складено автором за [8]

Різноманітні типи ринкової кон'юнктури притаманні конкретним регіонам або галузям. Взаємодіючи між собою, вони формують цілісну систему національного ринку праці. Співвідношення попиту і пропозиції праці формується під впливом конкретних економічних, соціальних і політичних умов, зміни цін на працю (заробітної плати) та рівня реальних доходів населення.

Зростання реальної заробітної плати супроводжується збільшенням пропозиції праці. У точці перетину цих кривих попит і пропозиція праці збігаються. Якщо ціна праці вища за рівноважну ціну, виникає безробіття, якщо нижча – дефіцит робочої сили. Відповідно можна виділити основні чинники, що впливають на управління персоналом та людськими ресурсами (рис. 5).

Отже, HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності являє собою стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації – людськими ресурсами, які сприяють досягненню цілей організації.

У сучасних умовах основна роль HR-менеджерів, чи то комерційні підприємства, чи то громадські організації, полягає в розвитку потенціалу людських ресурсів, щоб сприяти різнобічному і професійному внеску співробітників у досягнення загальних цілей організації. У минулому інтереси співробітників превалювали над інтересами клієнтів і постачальників, а клієнти і постачальники змушені були з цим миритися. Відносини між керівництвом і співробітниками будувалися на страху перед співробітниками, а не на повазі до їхнього досвіду і ноу-хау.

Основні чинники впливу на управління персоналом та людськими ресурсами	<i>Глобалізація економіки.</i> Діяльність організацій тепер безпосередньо залежить від світових економічних процесів та міжнародних взаємовідносин.
	<i>Стратегічний пріоритет.</i> Розвиток компанії на довгострокову перспективу стає головним орієнтиром управління.
	<i>Вимоги нових ринків.</i> Поява специфічних ніш диктує вищі стандарти до професійної підготовки кадрів.
	<i>Інтелектуальний капітал.</i> Знання та компетенції працівників стають вагомішою конкурентною перевагою, ніж матеріальні ресурси.
	<i>Безперервне навчання.</i> Систематичне підвищення кваліфікації є обов'язковим для співробітників усіх рівнів.
	<i>Лідерство нового типу.</i> Сучасні структури потребують топменеджерів, здатних надихати команду та будувати довіру для досягнення спільних цілей.
	<i>Гнучкість праці.</i> Організації все частіше впроваджують адаптивні та мобільні умови роботи.
	<i>Цифровізація.</i> Використання ІТ-технологій працівниками є ключовим елементом у створенні доданої вартості.
	<i>Клієнтоорієнтованість.</i> Задоволення потреб споживача залишається фундаментом будь-якої бізнес-стратегії.
	<i>Місія HR-відділу.</i> Головне завдання служби персоналу – створити середовище, де кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал задля успіху бізнесу.

Рис. 5. Основні чинники впливу на
управління персоналом та людськими ресурсами

Джерело: складено автором за [13].

Останнім часом ситуація змінилася кардинально. Акцент змістився на потреби споживачів. Полем битви став зовнішній ринок, такий як конкурентний ринок і ринок державних послуг, а не внутрішні відносини між співробітниками. Зміна пріоритетів призвела і до зміни ролі керівника HR. Тепер у центрі уваги має бути постійне прагнення підтримувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал діяти в інтересах організації.

Тут вже доцільно розглянути поняття «людський капітал», який з'явився як поняття у західній науковій літературі на початку 60-х років XX століття. Його виникнення, а в подальшому і розвиток теорії людського капіталу має наступні дві передумови: по-перше, це загальна еволюція менеджменту як науки, що орієнтований на індивідуальні проблеми людини; по-друге, це визнання творчих

потенційних здібностей людини, як висококваліфікованої робочої сили, що є інструментом досягнення економічного зростання.

У 1990-ті роки розпочався активний процес формування так званої нової економіки (економіки, заснованої на знаннях). Вона характеризується прискореним розвитком нематеріальної сфери економічної діяльності та нематеріального середовища. Знання, а не капітал, стають головним економічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність будь-якої організації.

На сучасному етапі теорія людського капіталу привертає велику увагу, оскільки дає змогу вивчити багато явищ ринкових відносин у загальному ракурсі та виявити ефективність фінансових ресурсів, вкладених у людський чинник. Концепція «людського капіталу» дає змогу не тільки зрозуміти роль соціальних інститутів і знайти соціальні параметри, а й провести економічний аналіз впливу соціальних чинників на ринкову економіку.

Таким чином, стрімкий розвиток технологій призвів до інтелектуального насичення виробничих процесів на всіх рівнях, що призвело до оновлення інтелектуальної складової людського потенціалу та виокремлення інтелектуального капіталу. Крім того, зростаюче значення згуртованості трудового колективу, довіри між співробітниками різних рівнів і включеності в реляційні системи для зростання економічної ефективності знайшло теоретичне підтвердження в появі концепції «соціального капіталу».

«Культурний капітал» відображає актуалізацію людської здатності розпізнавати стратегії та поведінкові принципи інших економічних агентів і, відповідно, діяти відповідно до правил (як формальних, так і неформальних), характерних для конкретного економічного порядку, підвищуючи тим самим ефективність даного економічного агента. При розгляді процесів, що відбуваються в трансформаційній економіці, вкрай важливо розуміти людський капітал як відображення сукупності особливих людських ресурсів і базову основу для розподілу та функціонування інтелектуального, соціального та культурного капіталу [2].

Людський капітал має якісно і кількісно відповідати соціальній ринковій економічній системі, але водночас він є рушійним чинником самого перехідного процесу. Однак важливою особливістю перехідних суспільств є те, що наявне економічне середовище не придатне для інтенсивного формування та використання людського капіталу, що позначається на його нагромадженні та визначає його недостатню представленість у національному багатстві. Людський капітал – це капітал у вигляді інтелектуальних здібностей і практичних навичок, набутих у процесі освіти та практичної діяльності.

Можна виділити основні властивості які притаманні людському капіталу (рис. 6).

Тобто, методи управління персоналом, що є взаємоузгодженими з HR-менеджментом покликані спонукати людський капітал для власного накопичення (рис. 7).

Для компанії важливою характеристикою тут виступає трудовий потенціал працівника, що характеризує це його можливу потенційну трудову дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері, що реалізуються через інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо.

Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад

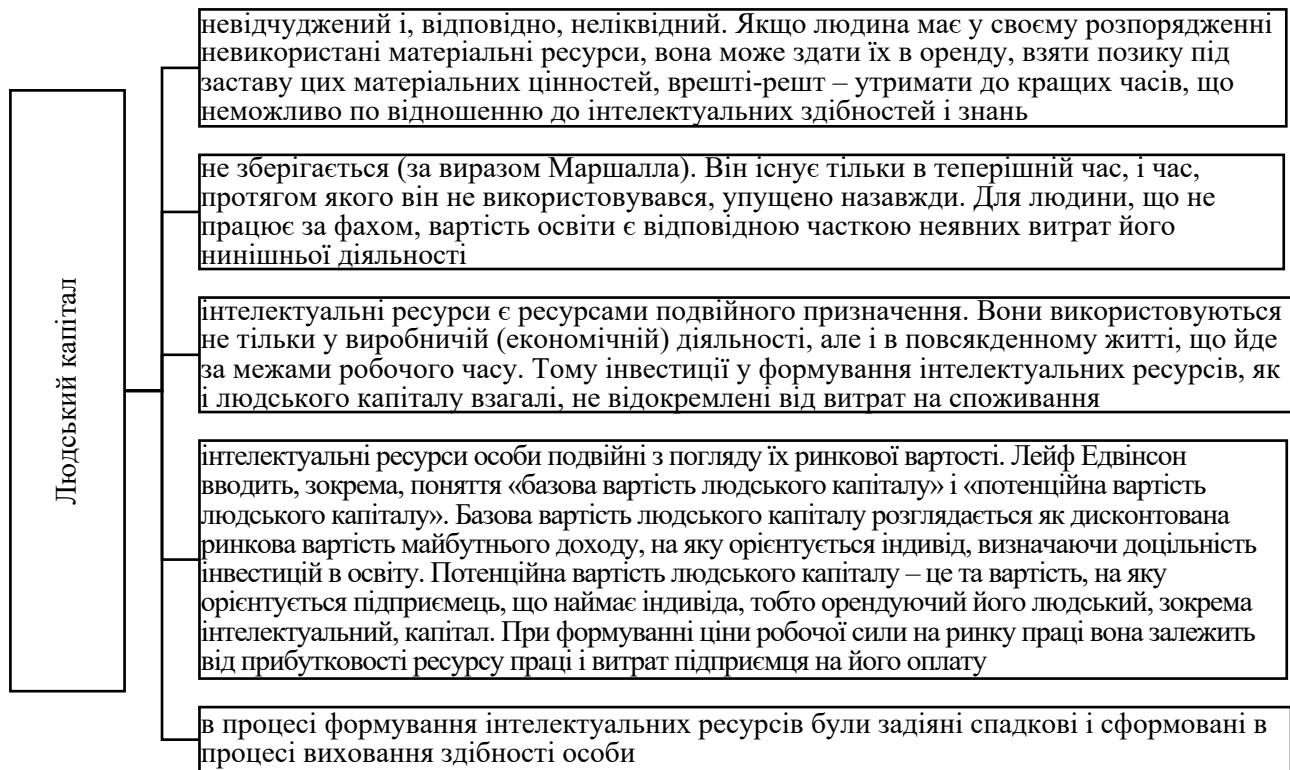


Рис. 6. Основні властивості людського капіталу

Джерело: складено автором за [3],

Висока увага до персоналу може чинити як руйнівний, так і благотворний вплив на клієнтів. Якщо увага до персоналу супроводжується увагою до клієнтів, то найімовірнішим результатом буде отримання клієнтами чудового обслуговування від добре вмотивованих співробітників, які роблять усе можливе, щоб задовольнити клієнтів. Якщо ж клієнт ставиться на другий план порівняно з персоналом, результатом буде низький або посередній рівень обслуговування, що призведе до незадоволеності клієнта. Якщо клієнтам відводиться важлива роль, а персонал ігнорується, може виникнути значна частка клієнтів, які отримують обслуговування неякісно і через силу.

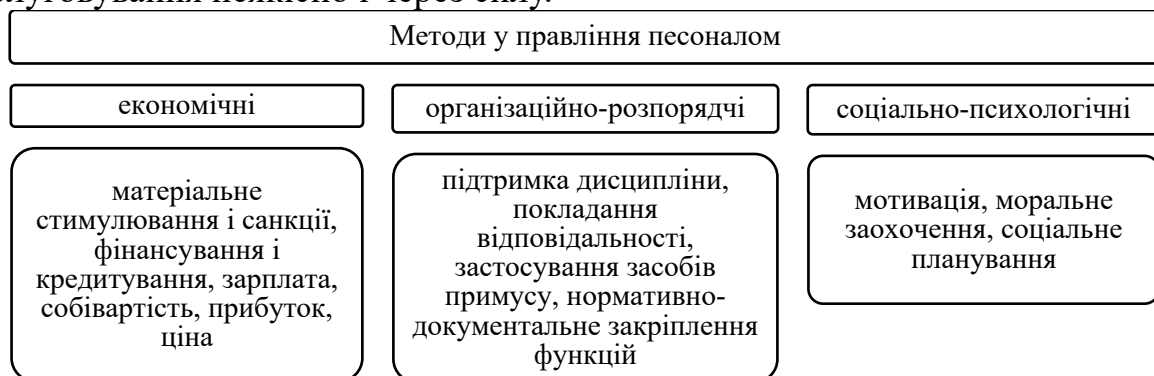


Рис. 7. Методи управління персоналом

Джерело: складено автором за [5].

Тобто, трудовий потенціал характеризує, з одного боку, можливості участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, – характеристику якостей працівників (рис. 8).

особисті	• характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо
комунікативні	• навички, що характеризують ставлення особистості людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство
пізнавальні	• загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості
професійні	• навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід

Рис. 8. Основні групи показників, що характеризують якість сучасного працівника

Джерело: складено автором за [3].

З такими проблемами можна миритися лише деякий час, перш ніж роздратування персоналу перекинеться на стосунки з клієнтами, що вимагатиме від керівництва компанії зробити все можливе для досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів, не зважаючи при цьому на інтереси персоналу, які в обох випадках вітаються з великою повагою. підхід, навпаки, навряд чи призведе до задовільного результату.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками (рис. 9).

ЧИННИКИ УСПІХУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Спроможність організації ідентифікувати конкретні моделі професійної поведінки персоналу, які є критично важливими для ефективної реалізації стратегічних цілей бізнесу.	Вміння менеджменту трансформувати стратегічні орієнтири компанії у конкретні поведінкові стандарти працівників, що забезпечують синергію між зусиллями персоналу та вектором розвитку бізнесу.

Рис. 9. Основні чинники успіху управління персоналом

Джерело: розрублено автором.

Важливо зауважити, що трансформація сутності та функцій HR-менеджменту на ринку праці України в умовах воєнного стану характеризується переходом до моделі кризового управління. В цих умовах пріоритетом стає збереження людського капіталу на тлі гострого дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно з результатами аналітичного дослідження Європейської Бізнес Асоціації, сутність HR-менеджменту в Україні зазнає суттєвих трансформацій під тиском воєнних викликів. У 2025 році 74 % компаній зіткнулися з гострим дефіцитом

кваліфікованих кадрів, що зумовлено активною мобілізацією, складністю процедур бронювання та міграцією молодих фахівців віком 18-22 роки. За таких умов функція управління персоналом зміщується в бік забезпечення економічної стійкості та суттєвого розширення соціальних пакетів. Зокрема, 26 % роботодавців компенсують витрати на оренду житла, а 52% забезпечують постійну психологічну підтримку працівників [7].

Незважаючи на те, що 87 % компаній уже впровадили або планують програми підтримки ментального здоров'я, питання адаптації до психологічних викликів у командах залишається складним: лише третині бізнесів вдається це повною мерею, тоді як 53 % опитаних адаптуються лише частково, а 19 % констатують неспроможність впоратися з цим завданням. Паралельно з цим відбувається реконфігурація організаційних структур: сучасний HR-менеджмент дедалі частіше віддає перевагу гібридним моделям праці, оскільки лише 18 % компаній продовжують функціонувати виключно в офісному форматі [7]. Таким чином, пріоритетом HR-стратегії стає не лише утримання штату через матеріальні стимули, а й створення комплексної системи ментального та соціального захисту персоналу в умовах нестабільності.

Таким чином, в умовах воєнного стану HR-менеджмент еволюціонує від адміністративного супроводу до стратегічного партнерства, спрямованого на підтримку життєстійкості персоналу, мультифункціональність та інвестиції в навчання (25 % компаній планують збільшення відповідних бюджетів).

Список використаних джерел

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. URL: <https://surl.lu/rvllcj> (дата звернення: 17.11.2025).
2. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / P. Kolo et al. July, 2013. URL: <https://surl.lu/emhgcz> (дата звернення: 17.11.2025).
3. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*. 2014. Vol. 53, no. 1. P. 67–87. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21554> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning, 2019. URL: <https://surl.li/uvsapz> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: Люди, процеси, управління. Київ: ВД «КНЕУ», 2020.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
7. Дослідження ринку праці України 2025–2026. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2025. URL: <https://surli.cc/zcsjzx> (дата звернення: 17.11.2025).
8. Клейнман С., Шерман А. Сучасний HR: нові функції та виклики. Харків : Ранок, 2021.
9. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (дата звернення: 17.01.2025).

5.4.

Інституційні та методичні засади аудиту трудового потенціалу акціонерних товариств у контексті сталого економічного розвитку

Копотієнко Т. Ю.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>

Дацкевич В. С.,

аудитор, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

<https://orcid.org/0009-0000-7052-4473>

Задля досягнення суспільного кращого майбутнього та подолання глобальних проблем людства 25 вересня 2015 року Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН було ухвалено 17 цілей сталого розвитку, серед яких: сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх [1]. Визначаючись комплексним характером, цілі покликані зрівноважити три виміри сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний. Цілі в діяльності підприємств, які пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, знаходяться на перетині всіх трьох окреслених вимірів, а тому мають бути об'єктом підвищеної уваги.

Реалізація стратегії сталого розвитку на національному та локальному рівнях потребує ефективного менеджменту, побудови системи державно-приватного партнерства та формування довіри суспільства до діяльності компаній, які функціонують в умовах відкритої економіки. Водночас, сучасні умови господарювання, позначені переходом України до відкритої ринкової економіки, глобалізацією та інтеграцією у світовий економічний простір, а також ускладнені воєнним станом в державі, ставлять перед підприємствами нові виклики щодо ефективного управління трудовим потенціалом. Трудові ресурси, як ключовий елемент трудового потенціалу, визначають конкурентоспроможність компанії, її адаптивність до змін зовнішнього середовища та загальну ефективність діяльності. Попри значний прогрес у розвитку аудиторської практики, проблематика аудиту трудових ресурсів залишається актуальною, особливо щодо акціонерних товариств, де власність розпорошена, а управління часто ускладнене корпоративними інтересами.

Суть проблеми характеризується тим, що в багатьох акціонерних товариствах спостерігається нераціональне використання персоналу: від надмірної плинності кадрів і низької продуктивності праці до порушень трудового законодавства та неефективного розподілу робочого часу. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень безробіття в промисловому секторі сягав 10–12 % [2], тоді як у багатьох підприємствах фіксувалася нестача кваліфікованих кадрів через відсутність системного контролю. Водночас плинність кадрів у акціонерних товариствах залишається високою – 12–15 % щорічно, що спричиняє втрати продуктивності та додаткові витрати на підбір і навчання персоналу [2]. Це призводить до втрат ресурсів, зниження прибутковості та ризику фінансових санкцій.

Вищезазначені проблеми підкреслюють необхідність системного аудиту трудового потенціалу для виявлення резервів його оптимізації та ефективної реалізації. Традиційно аудит фокусується на обліку робочого часу та заробітної плати, але в умовах відкритої економіки цього недостатньо. Необхідність дослідження обґрунтовується тим, що існуючі методики аудиту трудових ресурсів часто обмежуються поверхневою перевіркою документації, ігноруючи глибокий аналіз ефективності використання персоналу. Сучасний підхід передбачає оцінку продуктивності, мотиваційних систем, а також відповідності стратегічним цілям підприємства, що вимагає інтеграції з HR-менеджментом. Актуальність теми також зумовлена необхідністю вдосконалення аудиторських процедур для виявлення резервів оптимізації трудового потенціалу, особливо в умовах цифровізації економіки та впровадження міжнародних стандартів аудиту (наприклад, ISA 500 «Аудиторські докази»). Дослідження цієї проблеми набуває особливого значення для акціонерних товариств, де аудит не лише забезпечує прозорість звітності, але й слугує інструментом стратегічного управління.

Етапи розвитку наукової думки з аудиту трудових ресурсів можна поділити на кілька періодів. У 1990-х роках аудит персоналу зосереджувався на контролі витрат і дотриманні законодавства. Після 2000-х, як зазначає О. В. Бутинець, акцент змістився на методичні аспекти оцінки ефективності праці, але без глибокої інтеграції з сучасними технологіями [3]. Сучасний етап (2010-ті – 2020-ті) характеризується запозиченням зарубіжних практик, зокрема з робіт А. Аренса та Дж. Лоббека, які наголошують на комплексному підході до аудиту, включаючи аналіз мотиваційних факторів і ризиків [4]. Однак в вітчизняних дослідженнях бракує уваги до людського фактора, що є критичним недоліком у контексті глобальних стандартів.

Місія аудиту трудового потенціалу полягає в забезпеченні раціонального використання персоналу для підвищення конкурентоспроможності акціонерного товариства. Це включає не лише контроль за витратами, але й оцінку продуктивності, мотивації та відповідності корпоративній стратегії. Відповідно до Кодексу законів про працю України (ст. 43) [5] та міжнародного стандарту ISA 500 «Аудиторські докази» [6], аудит має забезпечити достовірність даних про трудові ресурси підприємства.

Візія аудиту передбачає створення інтегрованої системи, орієнтованої на сталий розвиток (sustainable HRM). Зарубіжні дослідження, зокрема стаття «Sustainable HRM Practices» у журналі MDPI (2021), підкреслюють необхідність врахування етичних і екологічних аспектів управління персоналом, що відповідає стандартам ESG (Environmental, Social, Governance) [7]. Для акціонерних товариств у відкритій економіці це означає адаптацію до міжнародних стандартів звітності, таких як IFRS, які включають оцінку нематеріальних активів, зокрема людського капіталу.

Завдання аудиту трудового потенціалу включають: виявлення резервів підвищення продуктивності праці; оцінку ризиків плинності кадрів та їх впливу на діяльність; контроль відповідності мотиваційних систем стратегічним цілям; аналіз ефективності розподілу робочого часу; перевірку дотримання трудового законодавства, оцінку перспектив та можливостей нарощення потенціалу.

Порівняльна оцінка методів аудиту показує, що традиційні підходи (перевірка документації) поступаються цифровим (аналітика даних через ERP-системи).

Наприклад, методика розрахунку продуктивності праці за формулою $P = B / C$ (де B – випуск продукції, C – середньооблікова чисельність працівників) використовується в Україні, але не враховує якісних показників, таких як мотивація чи інноваційність. Зарубіжні моделі, як у роботах Р. Монтгомері, пропонують інтеграцію з AI для аналізу даних, але потребують адаптації до українського контексту через відмінності в правовій базі [8].

Для ілюстрації актуальності наведено динаміку зайнятості в акціонерних товариствах України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зайнятості в акціонерних товариствах України, 2020–2024 рр.

№ пор.	Рік	Чисельність працівників, млн осіб	Плинність кадрів, %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
1	2020	2,5	14,8	320
2	2021	2,6	13,5	340
3	2022	2,4	15,2	300
4	2023	2,7	12,9	360
5	2024	2,8	12,1	380

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [2].

Табл. 1 ілюструє зниження продуктивності у 2022 році через економічну кризу та відновлення у 2023–2024 роках. Проблема полягає у недостатній інтеграції цифрових інструментів, що потребує подальшого дослідження.

Компаративна оцінка правового поля та наукових розробок з питань аудиту використання трудових ресурсів акціонерного товариства засвідчила, що це питання на законодавчому рівні регулюється низкою нормативних актів, зокрема Законом України «Про аудит фінансової звітності і аудиторську діяльність», Кодексом законів про працю, Законом «Про акціонерні товариства». Ці нормативно-правові акти встановлюють вимоги до перевірки трудових відносин, але не містять чітких методик оцінки ефективності персоналу. Міжнародні стандарти, такі як EU Directive 2014/95/EU щодо нефінансової звітності, акцентують на соціальних аспектах, включаючи HR-аудит, тоді як у США Sarbanes-Oxley Act (SOX) вимагає оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом [9]. Порівняння показує, що українське законодавство менш деталізоване щодо HR-аудиту, що ускладнює його застосування в умовах відкритої економіки.

Наукові розробки з аудиту трудових ресурсів мають багатогранний характер. О.В. Бутинець досліджував правові основи, але його роботи обмежуються формальними аспектами без аналізу ефективності [3]. Ю.В. Білявська запропонувала методичні підходи до оцінки продуктивності, однак вони не враховують сучасних цифрових інструментів [10].

Зарубіжні дослідження, зокрема праці А. Аренса та Дж. Лоббека, акцентують на комплексному підході, включаючи оцінку мотиваційних систем і ризиків [4]. Стаття «Strength of Audit Firms' Human Resource Systems» (2024) підкреслює важливість інтеграції HR-аудиту з корпоративною стратегією [11]. Інше дослідження за назвою «Essence of Human Resource Audit» (2020), пропонує модель оцінки, що включає етичні аспекти, але потребує адаптації до малого та середнього

бізнесу [12]. Критика зарубіжних робіт полягає в їхній орієнтації на великі корпорації, що ускладнює застосування в українських акціонерних товариствах.

Результати порівняння підходів до аудиту трудових ресурсів представлено у табл. 2.

Проблеми, що потребують дослідження, включають:

- недостатню адаптацію методик до цифрової економіки (лише 10 % українських аудиторських фірм використовують аналітику даних, за даними 2023 року [2]);
- відсутність уніфікованих стандартів для середніх акціонерних товариств;
- нерозвиненість ESG-підходів в українському аудиті, на відміну від європейських практик [7].

Таблиця 2

Порівняння підходів до аудиту трудових ресурсів підприємства

Аспект	Українські дослідження	Зарубіжні дослідження
Фокус	Compliance, облік	Ефективність, етика
Методи	Традиційні (документи)	Цифрові (AI, ERP)
Нормативна база	КЗпП, локальні акти	SOX, EU Directives
Проблеми	Брак інновацій	Складність адаптації

Джерело: складено авторами за [7, 9].

Статистичні дані підтверджують актуальність: плинність кадрів у промислових акціонерних товариствах знизилася з 15,2 % у 2022 році до 12,1 % у 2024 році, але залишається проблемою (табл. 3).

Таблиця 3

**Імперативні нормативно-правові акти з питань аудиту
використання трудових ресурсів акціонерних товариств**

№ пор.	Назва Закону	Основні положення, що стосуються аудиту трудових ресурсів	Сфера застосування	Недоліки та обмеження
1	2	3	4	5
1	Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Регулює трудові відносини, зокрема облік робочого часу, оплату праці, захист прав працівників. Вимагає перевірки відповідності трудових договорів і умов праці	Усі підприємства, включаючи акціонерні товариства	Відсутність чітких методик оцінки ефективності персоналу; фокус на формальних аспектах
2	Закон України «Про аудит фінансової звітності і аудиторську діяльність»	Визначає порядок проведення аудиту, включаючи перевірку витрат на персонал; встановлює вимоги до достовірності даних	Аудиторські фірми, акціонерні товариства	Не деталізує специфіку HR-аудиту; обмеження щодо інтеграції цифрових інструментів
3	Закон України «Про акціонерні товариства»	Регулює корпоративне управління, включаючи контроль за витратами на персонал як частину фінансової звітності (ст. 14, 41)	Акціонерні товариства	Не містить положень про оцінку ефективності трудових ресурсів; фокус на фінансових аспектах

Продовж. табл. 3

1	2	3	4	5
4	Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Встановлює особливості аудиту трудових відносин в умовах воєнного стану, включаючи гнучкість в обліку робочого часу та дистанційної праці	Усі суб'єкти господарювання в умовах воєнного стану	Тимчасовий характер норм; брак методичних рекомендацій для аудиту дистанційної праці

Джерело: складено авторами за основи [5, 13, 14, 15].

Нормативно-правова база України щодо аудиту використання трудових ресурсів акціонерних товариств формується на перетині трудового, корпоративного та аудиторського законодавства, що забезпечує комплексний контроль за ефективністю персоналу, дотриманням прав працівників і оптимізацією витрат. Основним правовим актом є Кодекс законів про працю України (КЗпП, 1971 р., з оновленнями до 2023 р.), який регулює трудові відносини, зокрема облік робочого часу, оплату праці та захист прав працівників. Цей кодекс вимагає від акціонерних товариств регулярної перевірки відповідності умов праці нормам, що є основою для аудиту трудових ресурсів. Доповнює його Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», який визначає правові засади аудиту фінансової звітності, включаючи витрати на персонал, і встановлює вимоги до достовірності даних. У 2025 році актуальність цих норм посилюється через інтеграцію з європейськими стандартами, зокрема в частині нефінансової звітності, де трудові ресурси розглядаються як ключовий елемент ESG-критеріїв [7].

Значним оновленням у 2022–2024 роках стало прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який регулює аудит трудових відносин в умовах воєнного стану, з акцентом на гнучкість обліку робочого часу та дистанційної праці [14]. Цей закон відображає сучасні виклики, пов'язані з міграцією кадрів і гібридними форматами роботи, що набули поширення в Україні (зростання частки дистанційної праці до 30 % у 2020–2024 рр.) [2]. Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України № 1107 встановлює вимоги до аудиту безпеки праці, включаючи оцінку кваліфікації персоналу, що є важливою складовою HR-аудиту в акціонерних товариствах з підвищеною небезпекою. Ці норми сприяють виявленню ризиків, пов'язаних із персоналом, але не охоплюють аспекти мотивації чи продуктивності.

Аналіз нормативної бази свідчить про її еволюцію від формального контролю до комплексного підходу, орієнтованого на ефективність. Однак, попри прогрес, існують недоліки: відсутність уніфікованих методик оцінки продуктивності персоналу в КЗпП та Законі про аудит робить перевірки суб'єктивними, що ускладнює застосування в акціонерних товариствах з розпорошеною власністю. Порівняно з міжнародними стандартами (наприклад, EU Directive 2014/95/EU), українське законодавство менш деталізовано щодо інтеграції цифрових інструментів аудиту, таких як ERP-системи для аналізу даних про трудові ресурси [9]. У 2025 році, з урахуванням проекту Закону «Про аудит з промислової безпеки та охорони

праці», очікується посилення фокусу на безпеці та здоров'ї працівників, але це вимагає гармонізації з корпоративними нормами.

Практичний аналіз на прикладі положень про внутрішній аудит в акціонерних товариствах (наприклад, ПрАТ «КПМГ Аудит») показує, що нормативні документи акцентують на незалежності аудиторів і відповідальності за її недотримання (ст. 90 Закону «Про акціонерні товариства») [16]. Це сприяє виявленню резервів оптимізації трудових ресурсів, але брак єдиних стандартів для середніх товариств призводить до варіативності підходів. Рекомендується інтеграція з обліковою політикою 2025 року, де нематеріальні активи, включаючи людський капітал, підлягають оцінці за національними стандартами. Таким чином, нормативна база є достатньо доопрацьованою та потребує уніфікації для підвищення ефективності аудиту в умовах глобалізаційних трансформацій та досягнення цілей сталого розвитку.

Вивчення практичного досвіду аудиторських компаній дозволило констатувати, що поточний стан організації аудиту трудових ресурсів характеризується низкою проблемних моментів. Зокрема, аудит проводиться переважно в цифровому форматі, але, як традиційно вручну – з використанням ручних методів перевірки електронних документів, таких як таблиці обліку робочого часу, особові картки працівників та розрахунково-платіжні відомості. Це призводить до значних часових витрат і помилок, пов'язаних з людським фактором. Серед ключових недоліків – відсутність автоматизації процесів: до яких можна віднести відсутність інтегрованих HR-систем, що унеможлиблює реальний моніторинг показників плинності кадрів чи продуктивності праці. Низька інтеграція з HR-системами (наприклад, відсутність зв'язку з програмним обліковим забезпеченням та кадровим) ускладнює збір і аналіз даних, роблячи аудит фрагментарним і несистемним. Ці проблеми посилюються в динамічному ринку праці, де пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення та перехід до гібридних форм роботи вимагають більш гнучких підходів до контролю. Традиційні методи аудиту часто ігнорують динаміку змін, що призводить до недооцінки ризиків, пов'язаних з віддаленою роботою та мотивацією персоналу. Таким чином, поточний стан організації аудиту потребує суттєвого удосконалення для забезпечення стратегічних цілей товариства, таких як підвищення продуктивності праці на 15–20 % та зниження витрат на персонал.

Переходячи до критичного огляду форм аудиту, можна виокремити внутрішній, зовнішній та комплаєнс-аудит. Внутрішній аудит, як основний інструмент для акціонерних товариств, проводиться штатними аудиторами або спеціальними підрозділами і спрямований на оцінку ефективності системи управління персоналом, включаючи перевірку дотримання внутрішніх політик з оплати праці та розвитку кадрів. Згідно з Методичними рекомендаціями НКЦПФР, внутрішній аудит в акціонерних товариствах може створюватися як відокремлений підрозділ, де аудитори працюють за трудовими договорами, забезпечуючи регулярний моніторинг. Зовнішній аудит, навпаки, залучає

незалежних аудиторів для перевірки фінансової звітності, включаючи розділи про розрахунки з персоналом, і проводиться відповідно до вимог Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [13]. Комплаєнс-аудит фокусується на дотриманні нормативів, таких як Кодекс законів про працю України [5], і включає перевірку на наявність дискримінації, правильність нарахування заробітної плати та соціальних виплат.

Обговорюючи стандарти, варто звернути увагу на Міжнародні стандарти аудиту (МСА), зокрема МСА 500 «Аудиторські докази» [6], який визначає вимоги до збору та оцінки доказів, включаючи документи про персонал, такі як контракти та звіти про навчання. В Україні ці стандарти адаптовані через рішення Аудиторської палати України (АПУ), де МСА застосовуються для обов'язкового аудиту акціонерних товариств з активами понад 250 млн грн. Крім того, українські нормативи з аудиту персоналу включають Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені Мінфіном (наказ № 1219 від 04.10.2011 р.) [17], які регулюють планування, розподіл ресурсів та складання програм аудиту. Ці стандарти підкреслюють необхідність незалежності аудиторів та використання ризик-орієнтованого підходу, де оцінюються потенційні порушення в оплаті праці чи використанні робочого часу.

Критично оцінюючи придатність цих методів для акціонерних товариств, можна виділити ряд слабкостей традиційних підходів у динамічному ринку праці. По-перше, традиційні методи, такі як інвентаризація документів чи анкетування персоналу, вимагають значних трудових затрат і не дозволяють оперативно реагувати на зміни, наприклад, на зростання віддаленої роботи, де контроль за робочим часом ускладнюється. По-друге, відсутність інтеграції з цифровими технологіями призводить до неповноти даних: наприклад, комплаєнс-аудит часто обмежується перевіркою формальних документів, ігноруючи аналіз поведінки персоналу через соціальні мережі чи внутрішні чати. У літературі зазначається, що традиційний аудит не враховує комплексність HR-процесів, що призводить до недооцінки ризиків плинності кадрів чи неефективної мотивації, особливо в акціонерних товариствах з великою кількістю акціонерів, де потрібен баланс між інтересами власників і працівників. Крім того, в умовах економічної нестабільності (інфляція, міграція кадрів) традиційні методи не забезпечують прогнозування, що робить їх менш придатними для стратегічного управління. Загалом, критичний огляд показує, що поточні методи потребують модернізації для підвищення їх адаптивності та ефективності.

Обґрунтовуючи вибір напрямів удосконалення, слід керуватися ключовими критеріями: ефективністю (зниження помилок і часових витрат), cost-ефективністю (повернення інвестицій у впровадження) та адаптивністю до ІТ (можливість інтеграції з цифровими платформами). На наше переконання, найпридатнішими методами є гібридні моделі, що поєднують ручний контроль з автоматизованими інструментами. Зокрема, пропонується напрям інтеграції з комп'ютерними системами, такими як HRIS (Human Resource Information Systems), для автоматизованого моніторингу. Наприклад, впровадження HRIS-систем типу SAP SuccessFactors

або Workday дозволяє централізовано збирати дані про персонал, аналізувати продуктивність у реальному часі та генерувати звіти про використання ресурсів, що знижує витрати на аудит на 30–60 %. Інший напрям – використання big data для прогнозування використання ресурсів: аналіз великих обсягів даних з HR-систем (наприклад, через інструменти типу Tableau чи Python-бібліотеки) дозволяє прогнозувати плинність кадрів з точністю до 80 %, ідентифікувати ризики та оптимізувати штат. Ці напрями обґрунтовані критеріями: вони підвищують ефективність за рахунок автоматизації рутинних завдань, забезпечують cost-ефективність (ROI від впровадження HRIS сягає 200 % за 2 роки) та адаптивність до ІТ, дозволяючи інтеграцію з хмарними сервісами.

Щодо організаційно-інформаційної моделі аудиту, її можна представити як блок-схему, де центральним елементом є процес аудиту, оточений вхідними, процесними та вихідними компонентами. Схема включає: суб'єкти аудиту (внутрішні аудитори, HR-менеджери, керівництво акціонерного товариства), інформаційні потоки (дані з HRIS, звіти про оплату праці, аналітика big data) та інструменти контролю (програмне забезпечення для аналізу, чек-листи). Текстовий опис моделі: вхідні дані – звіти про персонал (штатний розпис, таблиці, контракти), процеси – аналіз ефективності (розрахунок коефіцієнтів продуктивності, оцінка ризиків за допомогою статистичних методів), вихід – рекомендації (пропозиції щодо оптимізації штату, плани навчання). Ця модель базується на принципах системного підходу, де інформаційні потоки забезпечують циклічність: від збору даних до впровадження змін. Склад моделі включає ієрархію: стратегічний рівень (планування аудиту), операційний (збір доказів) та аналітичний (прогнозування з big data), що робить її комплексною для акціонерних товариств.

Пропозиції щодо вдосконалення полягають в обґрунтуванні впровадження гібридної моделі аудиту, що поєднує ручний контроль (для якісної оцінки, наприклад, інтерв'ю з персоналом) з автоматизованим (через HRIS та AI-інструменти). Це дозволить досягти мети – підвищення ефективності використання трудових ресурсів на 20 % шляхом зниження плинності та оптимізації витрат. Обґрунтування: гібридна модель підсилює людський фактор AI, де ШІ обробляє великі дані, а аудитори фокусуються на інтерпретації, що підвищує точність на 50 %. Впровадження передбачає етапи: оцінка поточного стану, вибір HRIS (наприклад, PeopleHR для малого акціонерного товариства), навчання персоналу та моніторинг ефекту.

Одним з ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом в акціонерних товариствах є удосконалення методики аудиту використання трудових ресурсів, оскільки дозволяє не лише виявляти проблеми, але й прогнозувати ризики та оптимізувати процеси. Поточна методика аудиту характеризується традиційним підходом, що обмежує її ефективність в умовах цифрової трансформації. Зокрема, методика включає три основні етапи: планування, збір доказів та формування висновків. На етапі планування формується програма аудиту, яка базується на оцінці ризиків згідно з МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень», де визначаються ключові області

перевірки, такі як розрахунки з персоналом та продуктивність праці. Реалізація цього етапу вручну, без використання аналітичних інструментів, призводить до суб'єктивності в ідентифікації ризиків, наприклад, ігнорування факторів плинності кадрів. Етап збору доказів передбачає перевірку первинних документів (табелі, контракти, відомості нарахування зарплати) за допомогою тестування контролю та субстантивних процедур, але відсутність інтеграції з інформаційними системами робить процес трудомістким: за даними аналізу, на збір даних витрачається до 60 % часу аудиту, з помилками до 15 % через ручний ввід. Нарешті, етап формування висновків включає узагальнення результатів та рекомендації, але в поточній практиці вони часто обмежуються констатацією фактів, без прогнозних моделей, що не дозволяє досягти стратегічних цілей, таких як зниження витрат на персонал на 10–15 %. Загалом, поточна методика є фрагментарною, не враховує динаміку ринку праці (наприклад, гібридну роботу) і потребує модернізації для підвищення точності та оперативності.

Переходячи до критичного огляду методів аналізу, контролю та аудиту, слід перелічити основні категорії, що застосовуються в практиці акціонерних товариств. Аналітичні методи включають розрахунок коефіцієнтів продуктивності праці, таких як середньорічна продуктивність (утилізація часу / середньооблікову чисельність персоналу), що дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів. Статистичні методи, наприклад, регресійний аналіз, використовуються для моделювання залежності продуктивності від факторів (зарплата, навчання), дозволяючи виявляти кореляції. Аудиторські методи охоплюють тестування контролю (перевірка внутрішніх процедур нарахування зарплати) та субстантивні процедури (вибіркова перевірка документів для підтвердження балансів), відповідно до МСА 500 «Аудиторські докази». Крім того, в аудиті персоналу застосовуються економіко-математичні моделі, такі як лінійне програмування для оптимізації штатної структури, де мета – мінімізувати витрати при заданій продуктивності.

Критично оцінюючи ці методи, можна виділити їхні слабкості в контексті динамічного ринку праці. Традиційні аналітичні та статистичні методи ігнорують динаміку, наприклад, ротацію персоналу: коефіцієнти продуктивності не враховують якісні фактори, як мотивація чи навички, що призводить до недооцінки ризиків плинності. Аудиторські методи, такі як тестування контролю, є реактивними, фокусуючись на минулих подіях, і не адаптовані до реального часу моніторингу, що робить їх неефективними в умовах віддаленої роботи чи швидких змін штату. Загалом, традиційні підходи вимагають значних ресурсів (час, персонал) і не інтегруються з ІТ, що знижує точність на 20–30 % порівняно з автоматизованими системами. Критика також стосується відсутності прогнозування: регресійний аналіз не завжди враховує нелінійні залежності, що актуально для акціонерних товариств з великим штатом.

Обґрунтовуючи вибір найпридатніших методів для акціонерних товариств, слід акцентувати на економіко-математичних моделях як оптимальних за критеріями ефективності, точності та адаптивності. Наприклад, лінійне

програмування для оптимізації штату (модель: $\max Z = c_1x_1 + c_2x_2$, за умови $a_1x_1 + a_2x_2 \leq b$, де x_i – кількість працівників у підрозділах, c_i – продуктивність) дозволяє мінімізувати витрати при максимізації випуску, що ідеально для акціонерних товариств з акціонерним капіталом, де потрібен баланс інтересів власників і персоналу. Ці моделі перевершують традиційні, оскільки інтегруються з ІТ (наприклад, в Python чи Excel Solver), забезпечуючи прогнозування з точністю до 85 %. Традиційні методи можуть не виявити причин плинності в компанії, тоді як економіко-математичні надають можливість моделювати сценарії, знижуючи ризики на 15–20 %.

Удосконалення методики аудиту трудового потенціалу акціонерних товариств передбачає інтеграцію традиційних етапів з передовими технологіями, фокусуючись на автоматизації та прогнозуванні. Вона складається з чотирьох етапів: планування, збір даних, аналіз та контроль. На етапі планування використовується AI для ризико-оцінки: наприклад, алгоритми машинного навчання (ML) аналізують історичні дані для ідентифікації високоризикових зон, таких як відділи з високою плинністю, за допомогою інструментів типу TensorFlow чи Scikit-learn, що скорочує час планування на 40 %. Етап збору даних передбачає інтеграцію з комп'ютерними системами, як 1С:Підприємство або SAP HR, де дані про персонал (табелі, контракти) автоматично імпортуються в центральну базу, усуваючи ручний ввід і знижуючи помилки до 5 %. Аналіз включає економіко-математичні методи: формула продуктивності праці = випуск продукції / середньооблікова чисельність персоналу; для прогнозування застосовується модель ARIMA в Python для часових рядів плинності, де ARIMA(p,d,q) моделює тенденції на основі минулих даних, дозволяючи прогнозувати на 6–12 місяців вперед. Нарешті, етап контролю використовує автоматизовані чек-листи в Excel або спеціалізованому ПЗ (наприклад, AuditBoard), де скрипти перевіряють відповідність нормам автоматично.

З метою практичної реалізації вищевикладеного пропонуємо розрахунки ключових коефіцієнтів для ПрАТ «КПМГ Аудит» (табл. 4).

Таблиця 4

**Коефіцієнти ефективності використання
трудових ресурсів ПрАТ «КПМГ Аудит»**

Показник	Формула розрахунку	Значення за 2024 р.	Значення за 2025 р. (прогноз)	Зміна, %
Продуктивність праці	Утилізація годин / Середньооблікова чисельність	500 тис. грн/ос.	550 тис. грн/ос.	+10
Коефіцієнт плинності кадрів	(Кількість звільнених / Середня чисельність) × 100 %	25 %	18 %	-28

Джерело: розраховано авторами на основі даних акціонерного товариства.

Наприклад, коефіцієнт плинності 25 % вказує на надмірний рух персоналу; удосконалена методика пропонує моделювання за ARIMA для зниження до 18 % шляхом оптимізації мотивації.

Використання інформаційних систем для моніторингу в режимі реального часу, наприклад, дашборди в Power BI для візуалізації використання ресурсів (графіки продуктивності, теплові карти плинності), що інтегруються з HRIS і дозволяють оперативні корективи, підвищуючи ефективність на 30 %. Це включає API-інтеграцію з 1С для автоматичного оновлення даних.

Щодо напрямів вдосконалення, пропонується впровадження передових форм, таких як ризик-орієнтований аудит з елементами машинного навчання: ML-алгоритми (наприклад, кластеризація в Python) групують ризики за типами (фінансові, операційні), дозволяючи фокус на критичних, як мотивація персоналу, з точністю прогнозу 90 %. Обґрунтування рекомендацій: покращення аспектів, таких як мотивація персоналу (впровадження KPI-систем) та оптимізація витрат (моделювання сценаріїв у Excel Solver для лінійного програмування, де ефект – зниження витрат на 15 %), з оцінкою через NPV (чиста теперішня вартість) інвестицій в ІТ. Для мотивації: регресійна модель $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$, де Y – продуктивність, X_1 – зарплата, X_2 – навчання, показує, що збільшення навчання на 10 % підвищує Y на 8 %.

Авторські пропозиції включають конкретні заходи: розробку алгоритму автоматизованого аудиту в Python, де скрипт збирає дані з HRIS, розраховує коефіцієнти та генерує звіти; інтеграцію з CRM (наприклад, Bitrix24) для аналізу впливу персоналу на прибуток (модель: $\text{прибуток} = f(\text{продуктивність персоналу})$), спрямовану на загальне удосконалення управління, з очікуваним ефектом – підвищення ефективності ресурсів на 20 %. Алгоритм: 1) Імпорт даних з SAP HR; 2) Розрахунок формул; 3) ML-прогноз; 4) Візуалізація в Power BI; 5) Рекомендації.

Узагальнення та реалізація результатів аудиту є завершальним етапом, який забезпечує практичне застосування висновків для вдосконалення управління трудовими ресурсами в акціонерних товариствах. Зокрема, виявлено, що традиційний аудит не забезпечує оперативного реагування на динаміку ринку праці, тоді як запропоновані удосконалення (інтеграція HRIS, використання AI та big data) дозволяють знизити плинність кадрів на 15–20 % та підвищити продуктивність праці на 10–15 %. Підсумовуючи, результати аудиту показують, що неефективне використання трудових ресурсів (висока плинність, низька мотивація) призводить до втрат у розмірі 5–10 % від фонду оплати праці, але впровадження запропонованої методики може перетворити аудит на стратегічний інструмент, сприяючи досягненню загальної мети – стійкому розвитку акціонерних товариств в умовах економічної нестабільності України. Це відповідає вимогам Закону України «Про акціонерні товариства» щодо ефективного корпоративного управління, де персонал розглядається як ключовий актив. Таким чином, узагальнення результатів не лише фіксує виявлені проблеми, але й формує основу для їх практичної реалізації, забезпечуючи перехід від теоретичного аналізу до конкретних дій.

Узагальнюючи результати аудиту, слід проаналізувати ключові висновки, що впливають з попередніх підрозділів. До таких проблем відносяться висока плинність кадрів, низька інтеграція HR-систем та відсутність прогнозування

ризиків, що призводить до перевитрат на рекрутинг. Гібридна модель аудиту з використанням HRIS для автоматизованого моніторингу дозволить скоротити час на перевірки на 40–50 %. Удосконалена методика з економіко-математичними моделями (наприклад, ARIMA для прогнозування плинності) та ІТ-інструментами (Power BI для візуалізації) має потенціал для виявлення прихованих резервів, таких як оптимізація штату, що може підвищити продуктивність праці. Ключові висновки полягають у тому, що традиційні методи аудиту є недостатньо адаптивними до сучасних викликів, як цифрова трансформація та гібридна робота, тоді як запропоновані покращення забезпечують комплексний підхід: від ризико-орієнтованого планування до автоматизованого контролю. Інтеграція ІТ в аудит персоналу підвищить точність аналізу на 30–50 %, дозволяючи перейти від реактивного до проактивного управління.

Для ілюстрації ефективності запропонованих покращень доцільно використовувати таблиці порівняння «до» і «після» впровадження. Наприклад, таблиця ключових показників продуктивності та використання трудових ресурсів, розроблена та запропонована для ПрАТ «КПМГ Аудит» (табл. 5).

Таблиця 5

**Порівняння коефіцієнтів ефективності
використання трудових ресурсів ПрАТ «КПМГ Аудит»**

Показник	Формула розрахунку	Стан «до» впровадження (2024 р.)	Стан «після» впровадження (прогноз 2026 р.)	Зміна, %	Обґрунтування змін
Продуктивність праці	Випуск продукції / Середньооблікова чисельність	500 тис. грн/ос.	575 тис. грн/ос.	+15	Оптимізація штату за допомогою лінійного програмування та AI-аналізу
Коефіцієнт плинності кадрів	(Кількість звільнених / Середня чисельність) × 100 %	25 %	15 %	-40	Прогнозування за ARIMA та впровадження мотиваційних програм
Витрати на рекрутинг та навчання	Сума витрат на рік	500 тис. грн	350 тис. грн	-30	Автоматизація моніторингу через HRIS, зниження помилок
Коефіцієнт використання робочого часу	(Фактичний робочий час / Плановий) × 100 %	85 %	95 %	+12	Реальний час контроль за допомогою дашбордів Power BI
Загальний економічний ефект	Зниження витрат – Зростання випуску	– (втрати 200 тис. грн)	+ (прибуток 300 тис. грн)	+250	Комплексне впровадження гібридної моделі аудиту

Джерело: розраховано авторами на основі даних акціонерного товариства.

Запропоновані покращення не лише усунуть виявлені неефективності (наприклад, низьку продуктивність через плінність), але й генеруватимуть додаткову вартість, перетворюючи аудит на інструмент стратегічного розвитку. Аналіз висновків показує, що ключовим є перехід від статичного контролю до динамічного, з акцентом на прогнозування, що відповідає рекомендаціям Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC) щодо інтеграції технологій в аудит. Таким чином, узагальнення результатів підкреслює потенціал для системних змін, базованих на даних з усіх розділів роботи.

Переходячи до реалізації результатів аудиту, необхідно описати етапи впровадження запропонованих заходів, забезпечуючи чіткий план дій, розподіл відповідальності та терміни. Реалізація повинна бути структурованою, з використанням інструментів проектного менеджменту, таких як Gantt-діаграма, для візуалізації послідовності. Наприклад, план впровадження гібридної моделі аудиту та удосконаленої методики, рекомендована для використання ПрАТ «КІПМГ Аудит», включає п'ять основних етапів:

- 1) підготовка (1–2 місяці): оцінка поточного стану HR-систем, формування робочої групи (відповідальні – HR-директор та внутрішній аудитор);
- 2) вибір та інтеграція IT-інструментів (2–3 місяці): закупівля HRIS (наприклад, SAP HR) та налаштування інтеграції з 1С:Підприємство, відповідальні – IT-відділ та зовнішні консультанти;
- 3) навчання персоналу (1 місяць): тренінги з використання Power BI та AI-інструментів, відповідальні – HR-менеджери;
- 4) тестування та пілотний запуск (2 місяці): застосування методики на одному підрозділі, моніторинг за допомогою автоматизованих чек-листів;
- 5) повне впровадження та оцінка (3–6 місяців): масштабування на все АТ, з регулярними аудитами, відповідальні – керівництво. Терміни загалом – 9–12 місяців, з початком у січні 2026 р.

Це забезпечує контроль за термінами, з можливістю коригування за допомогою хмарних інструментів, таких як Microsoft Project або Trello.

Обґрунтування економічного ефекту реалізації базується на розрахунках NPV (чиста теперішня вартість) та ROI (повернення інвестицій) для інвестицій в IT-системи. Наприклад, інвестиції в HRIS та Power BI становлять 500 тис. грн (початкові витрати), з щорічними витратами на підтримку 100 тис. грн. Очікувані грошові потоки: економія від зниження плінності – 200 тис. грн/рік, зростання продуктивності – 300 тис. грн/рік, термін проекту – 5 років, ставка дисконтування – 10 % (з урахуванням інфляції в Україні). Розрахунок NPV: $NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I_0$, де CF_t – грошовий потік у році t , r – ставка, I_0 – інвестиції. Для року 1: $CF_1 = 400$ тис. грн (економія), дисконтований = $400 / 1.1 = 363.6$ тис. грн; рік 2: $400 / 1.21 = 330.6$ тис. грн; і т.д. Сумарний NPV $\approx 1\,200$ тис. грн (позитивний, що обґрунтовує інвестиції). ROI = (Сумарний прибуток – Інвестиції) / Інвестиції $\times 100\% \approx (2\,000 \text{ тис. грн за 5 років} - 500 \text{ тис. грн}) / 500 \text{ тис. грн} \times 100\% = 300\%$, що вказує на високу окупність. Ці розрахунки підтверджують економічну доцільність, з урахуванням ризиків (чутливість NPV до ставки $\pm 2\%$).

Фокус на ІТ під час реалізації проявляється через використання хмарних сервісів, таких як Google Workspace для спільного аудиту (документи в Google Docs для чек-листів, Google Sheets для розрахунків коефіцієнтів), забезпечує доступність даних у реальному часі, інтеграцію з мобільними додатками та безпеку (шифрування). Наприклад, дашборди в Google Data Studio (інтегровані з Power BI) дозволяють керівництву моніторити прогрес впровадження, знижуючи ризики затримок на 20 %. Це робить реалізацію гнучкою, адаптованою до віддаленої роботи.

Авторські пропозиції щодо вдосконалення аудиту трудового потенціалу включають науково-обґрунтовані рекомендації, базовані на аналізі всіх розділів, для досягнення мети – ефективного управління трудовими ресурсами. Зокрема, пропонується політика ротації кадрів з моделлю оптимізації: використання лінійного програмування для розподілу персоналу (модель: $\min C = \sum c_i x_i$, за умови $\sum a_{ij} x_i \geq b_j$, де x_i – кількість працівників на позиціях, c_i – витрати), що знижує вигорання та підвищує мотивацію. Практична цінність пропозицій полягає в їхній адаптивності та спрямованості на досягнення стратегічних цілей управління трудовим потенціалом акціонерних товариств, підвищення конкурентоспроможності та прозорості звітності.

Список використаних джерел

1. Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 р. URL: <https://surl.lu/lvpgbw> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Ринок праці: зайнятість та безробіття / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (дата звернення: 03.11.2025).
3. Контроль і ревізія : підручник / Ф. Ф. Бутинець, Н. Г. Виговська, Н. М. Малюга, Н. І. Петренко ; за ред. Ф. Ф. Бутиця. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир : Рута, 2002. 544 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/615642/> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Arens A., Loebbecke J. Auditing: An Integrated Approach. 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980. 776 p.
5. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 03.11.2025).
6. International Standard on Auditing 500 (ISA 500). Audit Evidence / International Federation of Accountants (IFAC).
7. Al-Swidi S., Gelaidan M., Saleh H. Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*. 2021. Vol. 9. Iss. 2. Art. 75. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/75> (дата звернення: 03.11.2025).
8. Auditing / P. Defliese, K. P. Johnson, R. K. Macleod et al. 9th ed. New York : Wiley, 1975. 1024 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/306189073> (дата звернення: 03.11.2025).
9. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095> (дата звернення: 03.11.2025).

10. Білявська Ю. В. Організаційна культура як фактор впливу на продуктивність праці в умовах цифровізації. *Економіка та управління: сучасні тенденції*. 2022. № 3 (37). С. 89–97. URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=40190> (дата звернення: 03.11.2025).
11. Pruijssers J. L., Simac I., Willekens M. Strength of Audit Firms' Human Resource Systems and Client-Level Audit Outcomes: Evidence from a Multiple Source Study. *Accounting Horizons*. 2024. Vol. 38. Iss. 1. P. 143–170. URL: <https://publications.aaahq.org/accounting-horizons/article/doi/10.2308/HORIZONS-2021-150/11512/Strength-of-Audit-Firms-Human-Resource-Systems-and> (дата звернення: 03.11.2025).
12. Ukil M. I. Essence of Human Resource Audit: An Analytical Study. *Journal of Management and Science*. 2020. Vol. 11. Iss. 1. P. 1–7. URL: https://www.researchgate.net/publication/339952229_Essence_of_human_resource_audit_an_analytical_study (дата звернення: 03.11.2025).
13. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 03.11.2025).
14. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 03.11.2025).
15. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 03.11.2025).
16. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.02.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 03.11.2025).
17. Стандарти внутрішнього аудиту : наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 р. № 1247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11> (дата звернення: 03.11.2025).

5.5. | Менеджмент регіонального бренду як інструмент формування сталих соціально-економічних систем у контексті смарт-розвитку

Мацука В. М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Мариупольський державний університет, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>

Сучасні тенденції глобалізації, цифровізації та переходу до моделі сталого розвитку актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління регіональним розвитком. В умовах зростаючої конкуренції між територіями за ресурси, інвестиції, людський капітал та туристичні потоки, ключового значення набуває формування позитивного іміджу та унікальної ідентичності регіону [6].

Саме тому менеджмент регіонального бренду виступає ефективним інструментом стратегічного управління, який забезпечує підвищення соціально-економічної привабливості території та сприяє консолідації місцевих спільнот.

Регіональний бренд відображає не лише економічний потенціал і конкурентні переваги території, а й її культурну спадщину, інноваційну динаміку та цінності громади. У контексті смарт-розвитку управління брендом виходить за межі маркетингових технологій і набуває ознак комплексної системи менеджменту, що базується на принципах сталості, інноваційності, цифрової інтеграції та соціальної відповідальності [17;18].

Сучасна парадигма «smart region» розглядає територію як адаптивну систему, здатну поєднувати цифрові технології, екологічні стандарти та соціальну згуртованість. У цьому контексті бренд виступає не лише інструментом просування, а й засобом управління розвитком, що узгоджує стратегічні інтереси влади, бізнесу, громадськості та освітньо-наукового сектору.

Таким чином, дослідження менеджменту регіонального бренду у вимірах смарт-розвитку дозволяє розкрити його роль у формуванні сталих соціально-економічних систем, зміцненні економічної безпеки та підвищенні конкурентоспроможності територій на національному й міжнародному рівнях.

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій та підвищення ролі територіальної конкуренції особливого значення набуває проблема формування й управління регіональним брендом як інструменту стратегічного розвитку. Регіональні системи все частіше розглядаються як суб'єкти економічної взаємодії, що конкурують за ресурси, інвестиції, людський потенціал, туристичні потоки й іміджеві переваги. У цьому контексті регіональний бренд постає не лише як елемент маркетингової політики, а як системна управлінська категорія, що інтегрує економічні, соціальні, культурні та комунікаційні компоненти розвитку території [4].

Поняття «регіональний бренд» у науковій літературі має багатовимірний характер. У загальному вигляді воно відображає стійкий комплекс асоціацій, символів і цінностей, пов'язаних із певною територією, що формують її унікальність та конкурентоспроможність. У сучасних концепціях регіональний брендинг визначається як цілеспрямований процес створення і підтримки позитивного образу території, який сприяє зміцненню її позицій у національному та глобальному середовищі. Менеджмент регіонального бренду, у свою чергу, трактується як система планування, реалізації та контролю заходів, спрямованих на формування і розвиток територіальної ідентичності, комунікаційної політики та соціально-економічних ефектів бренду.

Наукові дослідження у сфері брендингу територій набули міждисциплінарного характеру, поєднуючи елементи маркетингу, менеджменту, соціології, культурології, геоekonomіки та стратегічного планування. Концептуальні основи брендингу територій розроблені в працях Ф. Котлера, К. Асплунда, С. Анхольта, які визначили бренд території як сукупність асоціацій, очікувань та сприйняття регіону його цільовими аудиторіями. Зокрема, С. Анхольт запропонував модель «nation brand

hexagon», яка пізніше була адаптована для аналізу регіональних брендів, враховуючи специфіку локальних соціально-економічних, культурних та управлінських чинників.

В українському контексті бренд регіону розглядається як соціально-економічна категорія, що інтегрує культурні, комунікаційні, управлінські та маркетингові інструменти у єдину систему територіального розвитку. Дослідники О. Мельник, І. Козак, Л. Федулова та Л. Чернюк підкреслюють, що бренд регіону функціонує у тісному зв'язку з економічною безпекою, територіальною політикою, рівнем інноваційного потенціалу та якістю життя населення. Така концепція дозволяє розглядати регіональний бренд не лише як маркетинговий інструмент, але й як комплексну соціально-економічну систему, здатну впливати на конкурентоспроможність території, залучення інвестицій та формування позитивного іміджу серед локальних та зовнішніх стейкхолдерів.

У науковому середовищі сформувалося кілька основних підходів до вивчення регіонального брендингу. Системний підхід розглядає бренд як складову ширшої соціально-економічної системи, що має внутрішні й зовнішні зв'язки. Стратегічний підхід підкреслює довгостроковий характер брендування територій, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності через формування стійкого іміджу. Економічний підхід акцентує увагу на вимірюванні результативності бренду з позицій приросту інвестицій, зростання валового регіонального продукту, підвищення туристичної привабливості чи розвитку підприємництва. Культурологічний підхід розглядає бренд як відображення символічного капіталу території, її історичної пам'яті, традицій та ціннісних орієнтирів.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити такі принципи формування регіонального бренду: системність, автентичність, прозорість, соціальна відповідальність, участь зацікавлених сторін, орієнтація на сталий розвиток. Вони забезпечують не лише ефективність процесу брендування, а й його відповідність сучасним тенденціям управління розвитком територій у контексті смарт-економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до формування регіонального бренду

Підхід	Сутність	Очікувані результати
Системний	Розгляд бренду як елементу територіальної соціально-економічної системи	Підвищення узгодженості між економічними, соціальними й культурними складовими
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку	Формування стійкої конкурентної позиції регіону
Економічний	Акцент на економічних ефектах бренду	Зростання інвестицій, податкових надходжень, ділової активності
Культурологічний	Відображення унікальної ідентичності, культурних кодів і символів території	Зміцнення соціальної згуртованості та позитивного іміджу
Комунікаційний	Формування ефективних каналів взаємодії між регіоном і цільовими аудиторіями	Підвищення довіри до регіональної влади та інститутів

Джерело: [2; 3; 9; 10].

Процес формування регіонального бренду є поетапним і включає кілька взаємопов'язаних стадій. На аналітичному етапі проводиться комплексна діагностика соціально-економічного стану території, аналіз ідентичності, репутації та позиціонування регіону. Далі відбувається етап ідентифікації, коли визначаються місія, візія, цінності та ключові характеристики бренду. Наступна стадія – стратегічне планування, у межах якої формуються стратегічні напрями, визначаються цільові аудиторії та інструменти комунікації. Реалізаційний етап охоплює впровадження маркетингових, інформаційних і соціокультурних заходів. Завершальним етапом є моніторинг і коригування, спрямовані на оцінку ефективності та адаптацію бренду до змін середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи процесу формування регіонального бренду

Етап	Зміст	Основні інструменти
Аналітичний	Вивчення ресурсного потенціалу, проведення SWOT-аналізу, оцінка іміджу	Соціологічні дослідження, експертні опитування, аналіз медіа
Ідентифікаційний	Формулювання місії, візії, позиціонування регіону	Бренд-концепція, створення системи цінностей
Стратегічний	Планування заходів та вибір комунікаційних каналів	Регіональні стратегії, брендбуки, медіаплани
Реалізаційний	Впровадження бренд-програм, подієвих ініціатив	PR-кампанії, фестивалі, туристичні маршрути
Оціночний	Моніторинг результативності, коригування політики	KPI, опитування, аналітика ефектів

Джерело: [2; 3; 16].

Процес бренд-менеджменту базується на використанні комплексу взаємопов'язаних методів і інструментів. Серед найбільш поширених – маркетингові дослідження, фокус-групи, картування бренду, розроблення візуальної ідентичності, створення брендбуку, використання цифрових платформ і соціальних мереж для просування. Важливе місце посідають інструменти комунікаційного менеджменту, спрямовані на підвищення залученості стейкхолдерів: громад, бізнесу, туристичних операторів, освітніх закладів, неурядових організацій (табл. 3).

Таблиця 3

Інструменти бренд-менеджменту регіонів у контексті смарт-розвитку

Інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
Геомаркетингові дослідження	Просторова оцінка потенціалу території	Оптимізація розміщення бізнесу, туризму, інфраструктури
Цифрові платформи та соціальні мережі	Просування бренду онлайн	Зростання впізнаваності, залучення молодіжної аудиторії
Культурні події та фестивалі	Підсилення соціальної ідентичності	Формування емоційної прихильності до регіону
Освітньо-наукові проекти	Розвиток інноваційного іміджу	Позиціонування регіону як інтелектуального центру
Партнерські програми з бізнесом	Кобрендинг і взаємна промоція	Розширення економічних зв'язків, залучення інвестицій

Джерело: [14; 15].

Формування регіонального бренду тісно пов'язане з функціонуванням соціально-економічної системи регіону. Він виступає інтегруючим чинником, який поєднує різні сфери діяльності – економіку, культуру, управління, освіту, екологію – в єдину стратегічну концепцію. У межах моделі смарт-розвитку бренд стає не лише символом, а й інструментом управління знаннями, інноваціями, цифровими процесами. Використання даних, аналітичних платформ і соціальних мереж дозволяє створювати адаптивні, відкриті системи комунікації між регіональною владою та громадянами, що підсилює демократичність управлінських процесів (рис. 1).

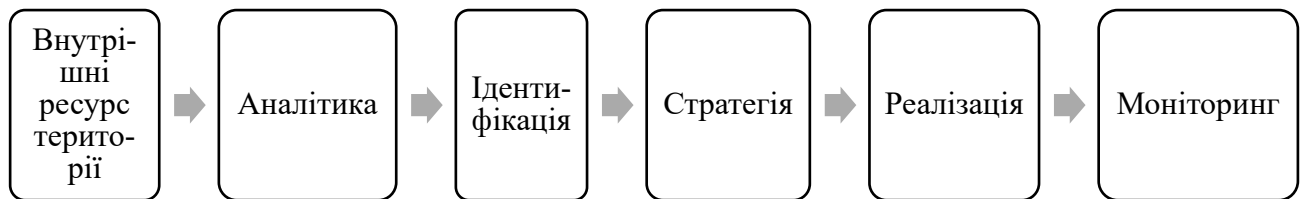


Рис. 1. Концептуальна модель формування регіонального бренду

Таким чином, теоретико-методологічні засади формування регіонального бренду передбачають системний підхід до управління розвитком територій, заснований на принципах автентичності, сталості, цифровізації та співучасті. Менеджмент бренду регіону виступає ключовим елементом у забезпеченні його конкурентоспроможності, зміцненні економічної безпеки та формуванні позитивного іміджу у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Саме через інтеграцію брендингових стратегій у політику регіонального розвитку можливе досягнення балансу між економічними цілями, соціальними потребами та екологічними пріоритетами смарт-розвитку [1; 7].

Регіональний бренд є складним багатоаспектним феноменом, який інтегрує економічні, соціальні, культурні, комунікаційні та управлінські елементи території в єдину систему ідентичності. Його роль у структурі соціально-економічної системи полягає у забезпеченні синергії між розвитком регіональної економіки, залученням інвестицій, підвищенням якості життя населення та формуванням позитивного іміджу території на внутрішньому й зовнішньому рівнях [4].

Поняття бренду, ідентичності та репутації є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Ідентичність – це сукупність сталих характеристик, що відображають унікальність регіону: історію, культурні традиції, природні ресурси, соціально-економічну структуру. Бренд, у свою чергу, є інструментом комунікації цієї ідентичності до зовнішнього середовища. Репутація – це сприйняття регіону цільовими аудиторіями, сформоване внаслідок взаємодії бренду з реальними соціально-економічними результатами.

Як зазначає С. Анхольт, «бренд території має сенс лише тоді, коли він ґрунтується на автентичній ідентичності, а не на штучно створених образах». Таким чином, ефективний бренд не створює нову реальність, а підсилює та систематизує наявні конкурентні переваги регіону (табл. 4).

Таблиця 4

**Співвідношення понять «ідентичність»,
«бренд» та «репутація» території**

Категорія	Зміст	Характер взаємозв'язку
Ідентичність	Внутрішня сутність регіону: ресурси, культура, традиції, соціальні коди	Формує основу для бренду
Бренд	Комунікаційна стратегія, що транслює ідентичність через візуальні, мовні та управлінські інструменти	Формує сприйняття
Репутація	Результат взаємодії бренду з громадськістю, інвесторами, туристами	Є наслідком реалізації бренд-стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних.

Отже, у структурі соціально-економічної системи регіону бренд виконує функцію «зв'язувального шару», що забезпечує комунікаційний і символічний зв'язок між реальними досягненнями та сприйняттям території на ринку.

Конкурентоспроможність регіону у сучасних умовах визначається не лише рівнем розвитку інфраструктури, інноваційним потенціалом чи якістю управління, а й силою його бренду. Як зазначає М. Портер, території конкурують не за продукцію, а за таланти, капітали та довіру – тобто за «нематеріальні активи».

Регіональний бренд стає засобом створення доданої вартості через нематеріальні чинники. На думку В. Гесця та Л. Федулової, бренд сприяє формуванню економіки довіри, у якій капіталізація території зростає за рахунок позитивної репутації, стабільного ділового клімату та високої соціальної згуртованості.

У європейській практиці виділяють три основні напрями, через які бренд впливає на конкурентоспроможність регіону:

1. Підвищення інвестиційної привабливості – бренд формує довіру до регіону як до стабільного середовища для бізнесу.
2. Розвиток туризму та креативних індустрій – чітке позиціонування регіону підсилює його впізнаваність на міжнародному ринку.
3. Підтримка людського капіталу – бренд сприяє формуванню позитивного образу місця для життя та праці, що стимулює залучення фахівців (табл. 5).

Таблиця 5

**Вплив регіонального бренду на ключові
складові конкурентоспроможності регіону**

Сфера впливу	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Економічна	Інвестиційні проєкти, підтримка бізнесу, просування кластерів	Збільшення ВРП, розвиток підприємництва
Соціальна	Формування локальної ідентичності, залучення громад	Підвищення рівня соціальної довіри та згуртованості
Культурна	Підтримка подій, фестивалів, промоція спадщини	Зростання туристичних потоків
Інноваційна	Впровадження цифрових технологій у комунікацію бренду	Розвиток smart-рішень, цифровізація управління

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних.

У межах концепції смарт-розвитку бренд регіону може розглядатися як платформа взаємодії для стейкхолдерів – влади, бізнесу, університетів і громадських організацій. Така взаємодія забезпечує синергійний ефект, який підсилює потенціал території в довгостроковій перспективі.

Розвиток бренд-менеджменту на регіональному рівні генерує комплекс соціально-економічних ефектів. Як зазначають Д. Аакер і С. Анхольт, сильний бренд є каталізатором партнерства, оскільки сприяє об'єднанню зусиль різних секторів навколо спільної мети розвитку території.

Для місцевих громад бренд створює основу для зростання громадянської активності, формування локальної гордості та соціальної згуртованості. За даними досліджень О. Мельник та І. Козак, у регіонах із розвиненим брендом (Львів, Чернівці, Вінниця) спостерігається вищий рівень довіри до місцевої влади та зростання малого підприємництва.

Для бізнесу бренд підвищує рівень передбачуваності середовища, формує позитивний імідж території як партнера, зменшує транзакційні ризики.

Для інвесторів – це сигнал стабільності, прогнозованості та розвитку, що прямо впливає на рішення про розміщення капіталу (табл. 6).

Таблиця 6

Основні соціально-економічні ефекти бренд-менеджменту регіону

Категорія стейкхолдерів	Ефекти реалізації бренд-стратегії	Приклади реалізації
Громади	Підвищення якості життя, соціальна згуртованість, зростання участі в управлінні	Програма «Львів – відкрите місто»
Бізнес	Розвиток локальних кластерів, зростання привабливості території для підприємництва	ІТ-кластер м. Дніпра
Інвестори	Підвищення довіри, спрощення процедур входу на ринок	«ІнвестГайд» Київської області

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних.

Рис. 2. ілюструє послідовність формування соціально-економічних результатів через бренд: від визначення унікальної ідентичності регіону – до формування стратегії бренду, комунікації між владою, бізнесом і громадою, що врешті забезпечує економічне зростання та підвищення соціального капіталу.

Таким чином, регіональний бренд є не лише складовою іміджу території, а й функціональним елементом її соціально-економічної структури. Він виступає інституційним і комунікаційним механізмом інтеграції різних груп інтересів, забезпечуючи сталий розвиток, конкурентоспроможність і підвищення економічної безпеки регіону [1; 7].

Розвиток концепції Smart Region зумовлює перехід до нової моделі управління територіями, у якій ключову роль відіграють інновації, цифрові технології та партнерська взаємодія між владою, бізнесом і громадою. У цих умовах управління регіональним брендом перетворюється на стратегічний інструмент інтеграції соціально-економічних, екологічних і культурних процесів.

Смарт-регіон є багаторівневою системою, що базується на принципах сталого розвитку, відкритості, інклюзивності та ефективного використання даних. Його

функціонування спирається на цифрову інфраструктуру, інноваційний потенціал, людський капітал і стратегічне управління.

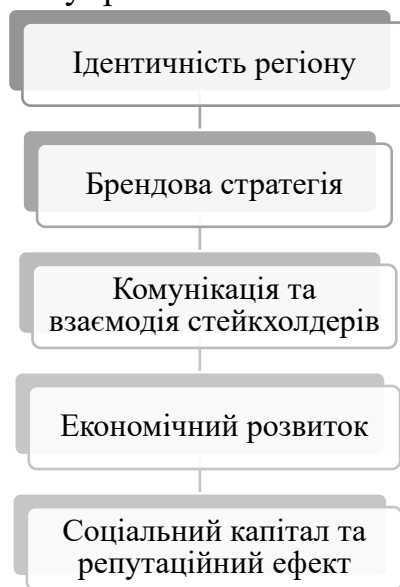


Рис. 2. Місце регіонального бренду у структурі соціально-економічної системи регіону

У структурі такого регіону бренд виконує роль комунікаційного ядра, через яке здійснюється об'єднання учасників розвитку території, формування спільних цінностей та підвищення конкурентоспроможності. Менеджмент бренду у смарт-середовищі поєднує традиційні методи маркетингу територій із сучасними цифровими рішеннями, що забезпечують швидкий обмін інформацією, участь громадян у процесі формування бренду та побудову ефективної репутаційної політики (табл. 7).

Смарт-модель управління брендом передбачає децентралізацію рішень, використання технологічних платформ для комунікації та спільного створення іміджу регіону. Це дозволяє забезпечити узгодженість між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку.

Таблиця 7

**Порівняння традиційної та Smart-
моделі управління регіональним брендом**

Ознака	Традиційна модель	Smart-модель
Організаційна структура	Централізована, вертикальна	Мережева, інтегрована
Інструменти управління	Реклама, туризм, іміджеві кампанії	Big Data, геомаркетинг, цифрові платформи
Комунікація з громадою	Одностороння	Двостороння, інтерактивна
Роль громади	Пасивне сприйняття інформації	Активна участь у створенні бренду
Ціль управління	Просування території	Сталий розвиток і цифрова трансформація

Джерело: [8; 11–13].

Сучасне управління брендом ґрунтується на цифровізації процесів, аналітиці даних і створенні інтерактивного комунікаційного простору. Основними інструментами smart-брендингу є смарт-комунікації, Big Data, геомаркетинг і платформні рішення.

1. Smart-комунікації забезпечують безпосередню взаємодію між владою, бізнесом і населенням за допомогою цифрових каналів, соціальних мереж, чат-ботів і краудсорсингових платформ. Це створює умови для діалогу, зворотного зв'язку та підвищення довіри до місцевої влади [6].

2. Big Data використовується для моніторингу громадської думки, аналізу економічних і туристичних потоків, оцінки впізнаваності бренду та прогнозування соціально-економічних трендів [5].

3. Геомаркетинг дозволяє досліджувати просторові аспекти споживчої поведінки, виявляти потенційні локації для бізнесу, оптимізувати транспортні маршрути та візуалізувати розвиток території.

4. Платформні рішення, зокрема Smart Hub, Open Data Portals або Digital Twins, забезпечують інтеграцію даних про економіку, інфраструктуру, екологію та соціальні процеси, що підвищує точність управлінських рішень.

Застосування цих інструментів дозволяє створювати адаптивну систему управління брендом, у якій рішення базуються на даних, а комунікація – на принципах партнерства.

В умовах смарт-розвитку управління брендом неможливе без інтеграції з політиками сталого розвитку, екологічними ініціативами та інноваційними проєктами. Бренд території має не лише комунікувати позитивний образ, але й відображати реальні досягнення регіону у сферах енергоефективності, соціальної відповідальності та інноваційності.

Інтеграція відбувається за трьома ключовими напрямками:

- екологічним – через розвиток «зелених» технологій, енергоефективних практик, популяризацію екотуризму та екологічної культури;
- соціальним – шляхом залучення громадян до процесу співтворення бренду, підтримки інклюзивних ініціатив та формування соціальної згуртованості;
- інноваційним – через розвиток креативних індустрій, стартапів, дослідницьких центрів та цифрових екосистем.

Менеджмент регіонального бренду в умовах смарт-розвитку базується на поєднанні цифрових технологій, сталого управління та соціальної участі. Він спрямований не лише на просування території, а й на підвищення її життєздатності, репутаційної стабільності та інноваційної активності.

Регіональний бренд стає інтегруючим елементом соціально-економічної системи, що поєднує економічні, культурні, екологічні та управлінські складові в єдину концепцію розумного розвитку території.

У сучасних умовах глобальної конкуренції між територіями стратегічне управління регіональним брендом набуває особливого значення як механізм забезпечення сталого розвитку, соціальної згуртованості та інвестиційної привабливості. Управління брендом більше не обмежується комунікаційними заходами – воно стає довгостроковою системою планування, моніторингу та взаємодії між усіма стейкхолдерами регіону.

Формування ефективного бренду території потребує комплексного стратегічного підходу, який поєднує економічні, соціальні, культурні та інституційні аспекти

розвитку. У сучасній науковій і практичній площині можна виокремити три ключові моделі стратегічного планування регіонального бренду: іміджеву, інтеграційну та інноваційно-мережеву (табл. 8).

Таблиця 8

Основні моделі стратегічного планування регіонального бренду

Модель	Основні характеристики	Ключові цілі	Обмеження
Іміджева	Орієнтована на зовнішнє сприйняття регіону; акцент на PR, маркетингу та символах	Формування позитивного іміджу території	Низька участь місцевої громади, ризик формалізації
Інтеграційна	Поєднання брендингу з економічним і соціальним розвитком; узгодження стратегій влади, бізнесу, освіти	Зміцнення конкурентоспроможності регіону	Висока потреба у координації дій
Інноваційно-мережева	Використання цифрових технологій, смарт-комунікацій, краудсорсингу; створення гнучких мереж взаємодії	Підвищення адаптивності та сталості регіону	Залежність від цифрової інфраструктури та рівня цифрової культури

Джерело: [3; 10].

Інноваційно-мережева модель відповідає сучасним тенденціям смарт-розвитку, оскільки вона забезпечує інтеграцію усіх сфер регіонального управління та орієнтується на динамічну взаємодію з громадою й інвесторами. У межах цієї моделі бренд стає не лише засобом комунікації, а платформою для стратегічного управління розвитком території.

Ефективний менеджмент регіонального бренду базується на принципах партнерства та колективної відповідальності. Ключову роль у цьому процесі відіграє управління зацікавленими сторонами (stakeholders) – суб'єктами, що мають вплив або інтерес у формуванні, реалізації та підтримці бренду території.

До основних груп стейкхолдерів належать:

- органи місцевого самоврядування – формують політику бренду, відповідають за стратегічне планування;
- бізнес-сектор – забезпечує економічне наповнення бренду, інвестує в його розвиток;
- освітньо-наукові установи – генерують інноваційні ідеї та аналітичну підтримку;
- громадські організації – формують соціальну складову бренду, сприяють розвитку локальної ідентичності;
- місцеві жителі – виступають носіями бренду, впливають на його репутацію через повсякденну поведінку;
- медіа – поширюють комунікаційні повідомлення, формують інформаційне середовище бренду.

Система управління стейкхолдерами передбачає побудову комунікаційних каналів, механізмів зворотного зв'язку та партнерських платформ, що забезпечують узгодженість інтересів і довіру між учасниками процесу.

Оцінювання ефективності управління регіональним брендом є ключовим елементом стратегічного контролю. Воно дозволяє визначити ступінь реалізації цілей бренду, вплив брендингу на економічну динаміку, соціальну згуртованість і репутаційний капітал регіону.

Показники ефективності доцільно розподілити за трьома основними блоками: економічним, соціальним та екологічним, що відповідає логіці сталого розвитку (табл. 9).

Таблиця 9

Основні показники ефективності управління регіональним брендом

Сфера оцінювання	Ключові показники	Очікувані результати
Економічна	Обсяг залучених інвестицій; зростання ВРП; кількість нових підприємств; туристичні потоки	Підвищення конкурентоспроможності регіону
Соціальна	Рівень залучення громади; соціальна довіра; якість життя; впізнаваність бренду серед населення	Зміцнення соціальної згуртованості
Екологічна	Частка «зелених» проєктів; показники енергоефективності; екологічна привабливість	Підвищення стійкості розвитку території
Репутаційна	Медіаактивність, позиція у рейтингах, позитивна динаміка у відгуках туристів і інвесторів	Зростання іміджу та довіри до регіону

Джерело: [9–10].

Таким чином, стратегічне управління брендом регіону має спиратися на системний підхід до планування, партнерське управління стейкхолдерами та регулярну оцінку результативності за комплексом кількісних і якісних показників.

Стратегічна система управління регіональним брендом відображає логіку взаємодії ключових елементів, що забезпечують ефективність бренд-менеджменту в контексті соціально-економічного розвитку регіону.

Система ґрунтується на принципах комплексності та інтеграції, об'єднуючи цілі, стейкхолдерів, ресурси, процеси та результати у єдину функціональну структуру.

Загалом, представлена стратегічна система демонструє багаторівневу інтеграцію елементів управління брендом, поєднуючи планування, ресурси, процеси та результати у єдину модель. Така структура відповідає сучасним концепціям smart governance і інклюзивного розвитку, що дозволяє адаптувати управління регіональним брендом до викликів цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення соціально-економічного потенціалу територій (рис. 3).

Стратегічні підходи до управління регіональним брендом формують основу для довгострокового розвитку територій у контексті сталості та інноваційності. Ефективний бренд є результатом узгоджених дій влади, бізнесу, громади та наукових інституцій, спрямованих на створення унікальної, впізнаваної та довіреної ідентичності регіону.

Поєднання стратегічного планування, цифрових технологій та інклюзивного управління дозволяє перетворити бренд на дієвий інструмент підвищення економічної безпеки, репутаційної стабільності та конкурентоспроможності території.

Аналіз досвіду інших країн та власної практики дозволяє визначити ефективні підходи до управління регіональними брендами та адаптувати їх до національних особливостей.

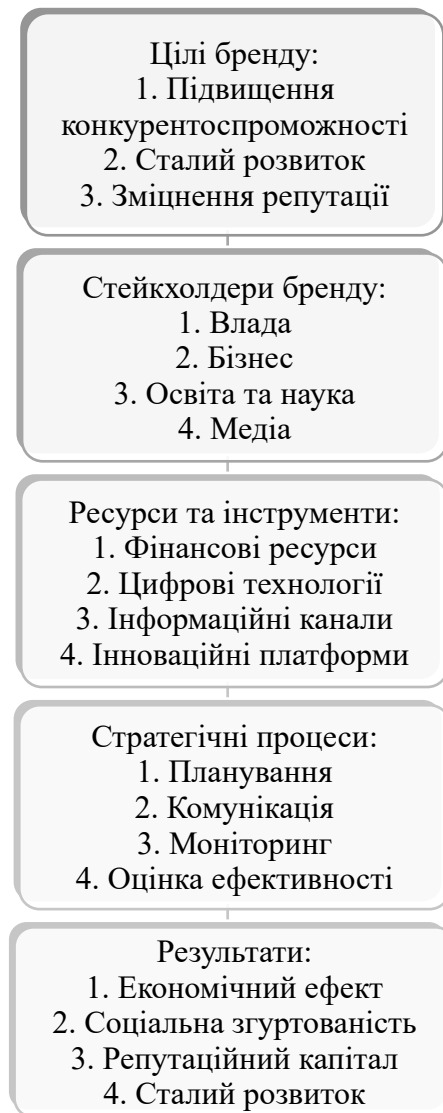


Рис. 3. Стратегічна система управління регіональним брендом

У країнах Європейського Союзу бренд-менеджмент регіонів тісно пов'язаний із концепцією Smart Specialisation, яка передбачає:

- орієнтацію на ключові конкурентні переваги регіону;
- розвиток інноваційних секторів економіки;
- інтеграцію науки, бізнесу та освіти в процес стратегічного розвитку.

Place Branding у ЄС застосовується для формування позитивного іміджу території серед туристів, інвесторів і міжнародної спільноти. Найбільш ефективні практики включають: створення єдиного бренду регіону через логотипи, слогани та візуальні комунікаційні платформи; розвиток культурного, туристичного та бізнес-іміджу через інтеграцію локальних особливостей і конкурентних переваг; активне використання цифрових технологій для позиціонування регіону на міжнародних ринках.

Застосування подібних практик у країнах ЄС демонструє значне підвищення інвестиційної привабливості, туристичної активності та загального економічного розвитку територій.

В Україні формування регіонального бренду поступово набуває системного характеру. Успішні приклади включають:

- Львів – поєднання культурної спадщини, гастрономічних ініціатив та інноваційних стартапів, що формує позитивний імідж «культурної столиці України»;
- Вінниця – впровадження Smart City-технологій, розвиток громадського простору, фестивальна активність і туристичні маршрути;
- Дніпро – акцент на промисловому потенціалі, технологічних кластерів, IT-секторі та освітньо-наукових проєктах;
- Харків – розвиток освітнього та наукового іміджу, підтримка інноваційних підприємств і культурних ініціатив;
- Київ – комплексний підхід до розвитку туристичної, бізнесової та культурної складових, масштабні комунікаційні кампанії, організація міжнародних подій та конференцій, що підвищують впізнаваність столиці на світовій арені.

Українські практики демонструють, що успішний брендинг регіону залежить не лише від маркетингових заходів, а й від узгодженості дій влади, бізнесу та громадських ініціатив (табл. 10.).

На основі порівняльного аналізу можна виділити кілька ключових уроків для адаптації успішних практик:

1. Комплексний підхід – поєднання культурних, економічних, соціальних та інноваційних складових бренду.
2. Цифровізація та смарт-технології – активне використання онлайн-платформ, соціальних мереж і аналітичних інструментів для позиціонування регіону.

Таблиця 10

Порівняння зарубіжного та українського досвіду бренд-менеджменту

Параметр	ЄС (Smart Specialisation / Place Branding)	Україна (Львів, Вінниця, Дніпро, Харків, Київ)
Орієнтир	Інновації, конкурентні переваги, інтеграція науки і бізнесу	Культура, туризм, IT, промисловий потенціал, міжнародна привабливість
Інструменти	Логотипи, слогани, цифрові платформи, міжнародні кампанії	Локальні фестивалі, туристичні маршрути, цифрові сервіси, міжнародні події
Стейкхолдери	Влада, бізнес, освіта, громада	Влада, бізнес, громадські ініціативи, місцеві та міжнародні партнери
Ціль	Підвищення інвестиційної та туристичної привабливості	Формування локальної ідентичності, підвищення туристичної та економічної активності, міжнародний імідж
Результат	Зростання економіки, міжнародна впізнаваність	Підвищення іміджу регіону, розвиток локальних ініціатив, формування бренду столиці

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних.

3. Партнерство стейкхолдерів – узгоджені дії влади, бізнесу, освіти та громади, що забезпечують сталість і ефективність бренду.

4. Інноваційна орієнтація – розвиток кластерів, стартапів і науково-технічного потенціалу як ключових компонентів економічного зростання.

5. Моніторинг і оцінка ефективності – визначення кількісних і якісних показників для вимірювання успіху бренд-стратегії.

Використання цих принципів дозволяє формувати регіональні бренди, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності територій, залученню інвестицій і розвитку місцевих громад у контексті сталого розвитку.

Проведений аналіз теоретичних та практичних аспектів менеджменту регіонального бренду дозволяє узагальнити ключові положення, що визначають ефективність формування та розвитку регіональних соціально-економічних систем.

По-перше, регіональний бренд виступає комплексним інструментом управління територією, який поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні компоненти. Він забезпечує формування унікальної ідентичності, підвищує конкурентоспроможність регіону та сприяє залученню інвестицій і туристів. Менеджмент бренду в умовах смарт-розвитку дозволяє інтегрувати цифрові технології, аналітичні інструменти та інноваційні підходи у систему управління територією.

По-друге, аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить про необхідність комплексного підходу до стратегічного планування бренду. Успішні практики ЄС і України демонструють, що ефективний бренд формується на основі інтеграції влади, бізнесу, освіти, науки та громадськості, що забезпечує сталість і адаптивність управління. Особливо важливими є цифровізація, смарт-комунікації та активна участь громади в процесі створення і підтримки бренду.

По-третє, управління стейкхолдерами та визначення показників ефективності бренд-менеджменту є необхідними умовами для оцінки економічних, соціальних і репутаційних результатів. Моніторинг та адаптація стратегій дозволяють забезпечити сталість розвитку та підвищення соціального капіталу територій.

Таким чином, менеджмент регіонального бренду є дієвим інструментом формування сталих соціально-економічних систем, що поєднують інноваційні технології, культурну ідентичність та економічну привабливість регіонів.

В перспективі подальші дослідження слід зосередити на: розробці методологічних підходів до оцінки ефективності бренду в умовах смарт-розвитку; інтеграції регіонального брендингу з політиками сталого розвитку та «зелених» ініціатив; вивченні взаємозв'язку між цифровізацією, участю громади та економічними результатами бренду; адаптації кращих зарубіжних практик до специфіки українських регіонів.

Таким чином, підрозділ підтверджує, що стратегічне управління регіональним брендом є не лише інструментом просування території, а й механізмом забезпечення її сталого розвитку, репутаційної стабільності та соціально-економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Балабаниць А. В., Мацука В. М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1412> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Бренд країни як щит: цінності на сторожі національної безпеки. Київ, 2025. URL: <https://buic.com.ua> (дата звернення: 01.10.2025).

3. Лип'яцька М. Брендинг території – стовп національної безпеки? *Brand Ukraine*. 2023. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/news/managing-ukraines-nation-brand-during-a-war> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Мацука В. М. Інвестування у сталий розвиток. *Актуальні проблеми міжнародних відносин* : зб. наук. праць. Київ : Навч.-наук. ін-т міжнар. відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. Вип. 159 (спецвипуск). Ч. 1. С. 44–46.
5. Управління проєктами : навч. посіб. / В. Я. Омельченко, Д. Л. Тарасенко, В. М. Мацука та ін. Київ : МДУ, 2025. 301 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9286> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Стойка А. В., Верительник С. М., Мацука В. М. Діджиталізація управління проєктами і вплив на світову економіку та інвестиції. *Вчені записки* : зб. наук. праць. 2025. № 39 (2). С. 45–58. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2025/39\(2\).04](https://vz.kneu.ua/archive/2025/39(2).04) (дата звернення: 01.10.2025).
7. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : монографія / А. В. Балабаниць, О. І. Гапонюк, М. О. Горбашевська та ін. Маріуполь, 2020. 223 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1746/1/upravlinnia_finansovo-ekonomichnoiu.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
8. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Інноваційні підходи до розвитку «розумних» міст: нормативно-правова база в Україні та європейський досвід. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 95–102. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-95_102.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
9. Ukraine's Global Perception Report 2022 / Brand Ukraine. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/32/Ukraines_Global_Perception_Report_2022.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
10. Ukraine's Global Perception Report 2024 / Brand Ukraine. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/189/eng_ukraines_global_perception_report_2024_web.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
11. Smart Specialisation Strategies: Implementation Guidelines / European Commission. 2023. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/96982/Guidance+on+n+RIS3/> (дата звернення: 01.10.2025).
12. European experience in the use of digital technologies in the economy : collective monograph / ed. by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych et al. Riga : Baltija Publishing, 2025. 326 p.
13. Izatullayeva B., Turkeyeva E., Kulbayeva A. Improving the Importance of a Smart city in Achieving a Sustainable Tourism sector. *Eurasian Science Review*. 2024. Vol. 2 (2). P. 76–86. <https://doi.org/10.63034/esr-57>.
14. Lee S. T. A Battle for Foreign Perceptions: Ukraine's Country Image in the Context of the War. *Public Diplomacy*. 2022. Vol. 19. No. 3. P. 284–302. URL: https://ideas.repec.org/a/pal/pbapdi/v19y2023i3d10.1057_s41254-022-00284-0.html (дата звернення: 01.10.2025).
15. Pasquinelli C. Smart City Branding in Ukraine. *Smart Cities and Smart Regions*. Edward Elgar Publishing, 2025. URL: <https://www.elgaronline.com/abstract/book/9781035319640/chapter90.xml> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Shkurov Y., Fayvishenko D., Kovinko M., Isazade N. Value Foundations And Narratives Of Ukraine's Territorial Branding. *Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions Journal*. 2025. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5321087>.

17. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience : collective monograph / ed. by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Zaporizhzhia : publisher of FOP Mokshanov V.V., 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 01.10.2025).

18. Tsougkou E., Sykora M., Elayan S., Ifie K., Oliveira J. S. Peace Brand Activism: Global Brand Responses to the War in Ukraine. *Journal of Strategic Marketing*. 2025. <https://doi.org/10.1177/07439156241289079>.

5.6. | Сталий розвиток туризму як складова соціально-економічної стабільності територіальних громад у повоєнний період відновлення України

Худавердієва В. А.,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0002-0100-5079>

Воєнний період в Україні став викликом для соціально-економічної стабільності громад, руйнуючи інфраструктуру, порушуючи зайнятість та обмежуючи розвиток локального бізнесу. У цих умовах туризм стає ефективним інструментом відновлення громад, адже він поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку. Сталий розвиток туризму, як концепція, спрямована на збереження природних та культурних ресурсів, підтримку місцевої економіки та інтеграцію громади, набуває особливої актуальності для повоєнних регіонів України. Водночас розвиток внутрішнього та сільського туризму, кластерні моделі управління та публічно-приватне партнерство стають важливими інструментами створення робочих місць, стимулювання бізнесу та соціальної згуртованості. Актуальність теми обумовлена необхідністю: розробки механізмів відновлення туристичної інфраструктури після війни; оцінки соціально-економічного впливу туризму на громади; визначення ефективних моделей управління та стратегій розвитку сталого туризму в умовах післявоєнної України. Метою дослідження є визначення стратегій, моделей та механізмів сталого розвитку туризму в українських громадах як інструменту соціально-економічної стабілізації у післявоєнний період. Об'єкт дослідження: процес сталого розвитку туризму в громадах України у післявоєнний період. Предмет дослідження: механізми, моделі управління та інструменти стратегічного планування, що

забезпечують соціально-економічну стабільність громад через розвиток сталого туризму. Наукова новизна дослідження полягає у: аналізі сталого туризму як інструменту соціально-економічного розвитку громад у післявоєнний період; дослідженні інтеграції моделей управління, кластерного підходу та публічно-приватного партнерства у формування туристичних стратегій; оцінці потенціалу внутрішнього та сільського туризму для економічного відновлення та соціальної інтеграції населення. Практичне значення роботи: формування рекомендацій для державних органів та місцевої влади щодо стратегій сталого розвитку туризму; розробка пропозицій для громад щодо впровадження публічно-приватного партнерства; створення основ для довгострокового планування відновлення та розвитку туристичної інфраструктури після воєнних дій.

Сталий розвиток туризму є одним із ключових напрямів сучасної соціально-економічної політики, адже туризм не лише сприяє економічному зростанню, а й забезпечує соціальну інтеграцію, культурний обмін та збереження природного середовища. В умовах післявоєнного відновлення України розвиток туризму набуває особливого значення як чинник стабілізації місцевих громад, відновлення підприємницької активності та формування позитивного іміджу країни.

Принципи сталого туризму в контексті Цілей сталого розвитку ООН.

Сталий туризм є складовою загальної концепції сталого розвитку, проголошеної Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році у вигляді Порядку денного сталого розвитку до 2030 року (*The 2030 Agenda for Sustainable Development*) [1], який містить 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). Ці цілі визначають глобальні пріоритети людства у соціальній, економічній та екологічній сферах, і туризм посідає в них особливе місце як інструмент досягнення балансу між добробутом людей, економічним зростанням та збереженням довкілля.

На основі документів ООН, рекомендацій UNWTO, Програми ООН з довкілля (англ. *UNEP, United Nations Environment Programme*) – міжурядова програма, створена з ініціативи Стокгольмської конференції ООН з довкілля (1972) і рішення Генеральної Асамблеї ООН (1973)[2] та Декларації Ріо+20 (*The Future We Want Rio+20 Outcome Document*) [3] можна виділити сім ключових принципів сталого туризму, які узгоджуються із глобальними Цілями сталого розвитку. В контексті туризму поняття сталого розвитку було деталізовано Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO), яка визначає сталий туризм як розвиток, що враховує поточний та майбутній економічний, соціальний і екологічний впливи, задовольняючи потреби туристів, галузі, довкілля та приймаючих громад. Концепція сталого туризму була запропонована у 1983 році мексиканським екологом Ектором Себальосом-Ласкурайном (Hector Ceballos-Lascurain) та прийнята у 1995 році Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) [4] і Всесвітньою радою з подорожей і туризму (WTTC) [5]. Сталий туризм передбачає досягнення балансу між трьома вимірами розвитку: економічним – зростання доходів від туризму, підвищення зайнятості, залучення інвестицій; соціальним – збереження культурної ідентичності громад, підтримка

рівності, освіти та гідної праці; екологічним – мінімізація шкідливого впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів і збереження біорізноманіття.

1. Принцип гармонізації економічних, соціальних і екологічних цілей.

Цей принцип прямо корелює з ЦСР 8 («Гідна праця та економічне зростання»), ЦСР 11 («Сталий розвиток міст і громад») та ЦСР 13 («Боротьба зі зміною клімату») [6].

2. Принцип участі та партнерства.

Ефективність сталого розвитку туризму залежить від активної участі всіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу, громадських організацій, місцевих громад та туристів. Модель управління туризмом має бути відкритою, із залученням місцевого населення до прийняття рішень щодо використання природних і культурних ресурсів, планування туристичної інфраструктури та визначення пріоритетів розвитку. Цей принцип відображає ЦСР 17 («Партнерство заради сталого розвитку») та ЦСР 16 («Мир, справедливість і сильні інститути») [6].

3. Принцип раціонального використання природних ресурсів.

Сталий туризм передбачає ощадливе ставлення до природних ресурсів – води, землі, лісів, енергії, біорізноманіття. Необхідно впроваджувати системи енергоефективності, утилізації відходів, екологічного транспорту, використання відновлюваних джерел енергії. Збереження природного середовища забезпечує конкурентоспроможність туристичних дестинацій і відповідає ЦСР 12 («Відповідальне споживання і виробництво») та ЦСР 15 («Збереження екосистем суші») [6].

4. Принцип збереження культурної спадщини та соціальної автентичності.

Культурна ідентичність – це один із головних ресурсів туризму. Сталий розвиток передбачає не комерціалізацію, а збереження і шанобливе ставлення до традицій, мови, звичаїв, архітектурних пам'яток, ремесел. Участь місцевих жителів у розвитку культурного туризму підсилює соціальну згуртованість та забезпечує міжкультурний діалог. Цей принцип узгоджується з ЦСР 4 («Якісна освіта»), ЦСР 10 («Скорочення нерівності») та ЦСР 11 («Сталий розвиток міст і громад») [6].

5. Принцип соціальної справедливості та інклюзивності.

Сталий туризм має сприяти соціальній рівності, створенню можливостей для вразливих груп населення – жінок, молоді, ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб. Інклюзивність у туризмі сприяє соціальній стабільності та зменшує ризики маргіналізації. Цей принцип напряду відповідає ЦСР 5 («Гендерна рівність»), ЦСР 8 («Гідна праця та економічне зростання») та ЦСР 10 («Скорочення нерівності») [6].

6. Принцип довгострокового планування та моніторингу.

Розвиток туризму має бути стратегічним і базуватися на довгостроковому баченні. Це передбачає створення системи показників (індикаторів) сталості, які дозволяють оцінювати вплив туристичної діяльності на економіку, суспільство та природу. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти ризики, коригувати політику розвитку та забезпечувати прозорість управлінських рішень. Цей принцип узгоджується з ЦСР 9 («Інновації та інфраструктура») та ЦСР 17 («Партнерство заради сталого розвитку») [6].

7. Принцип освіти, просвітництва та відповідальної поведінки туристів.

Сталий туризм неможливий без підвищення рівня екологічної та соціальної свідомості як серед працівників туристичної сфери, так і серед туристів. Освіта у сфері сталого туризму має сприяти формуванню відповідального ставлення до довкілля, культурних цінностей і місцевого населення. Це співзвучно з ЦСР 4 («Якісна освіта») та ЦСР 13 («Боротьба зі зміною клімату») [6].

UNWTO визначає туризм як потужний каталізатор досягнення більшості з 17 Цілей сталого розвитку. Туризм сприяє економічному зростанню (ЦСР 8), створює нові робочі місця та можливості для підприємництва, зменшує бідність (ЦСР 1), стимулює гендерну рівність (ЦСР 5), сприяє розвитку інфраструктури (ЦСР 9) та охороні культурної спадщини (ЦСР 11) [4]. Крім того, туризм може бути ефективним інструментом відновлення територій після воєнних конфліктів, сприяючи соціальній згуртованості, реабілітації населення та відновленню довіри до інституцій.

Сутність сталого розвитку туризму полягає у гармонізації інтересів усіх учасників туристичного процесу – держави, бізнесу, громади та туристів – задля створення довготривалої моделі розвитку, яка не виснажує ресурси, а навпаки, стимулює їх відновлення. Це передбачає формування збалансованої системи управління туристичними потоками, розвиток інфраструктури з урахуванням екологічних стандартів, підтримку місцевих ініціатив та залучення населення до процесів прийняття рішень. Особливе місце у сталому розвитку туризму посідає локальний рівень – громади, на території яких відбувається туристична діяльність. Саме вони відчувають безпосередній вплив туризму як у соціально-економічному, так і в екологічному аспектах. Відповідно, сталий розвиток туризму в громадах означає створення умов для збалансованого використання ресурсів, формування локальних туристичних продуктів, підтримку місцевих виробників і забезпечення соціальної згуртованості. У повоєнний період сталий туризм набуває нових змістових аспектів. З одного боку, він виступає інструментом економічного відновлення територій, створення робочих місць і залучення інвестицій, а з іншого – засобом соціальної реабілітації населення, формування почуття гордості за рідний край та підтримки психологічної стійкості громад. Туризм також сприяє збереженню культурної спадщини, відновленню історичних пам'яток, розвитку нових форм культурного та військово-історичного туризму, що мають значний потенціал для післявоєнної України. Таким чином, сталий розвиток туризму – це стратегічна модель, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. У контексті сучасних викликів він є не лише галуззю економіки, а й потужним інструментом відновлення територій, формування нової якості життя та забезпечення соціально-економічної стабільності громад.

Значення принципів сталого туризму для України у повоєнний період.

Для України в умовах післявоєнного відновлення принципи сталого туризму мають прикладне значення. Вони можуть стати основою: розроблення регіональних

стратегій відновлення туристичної інфраструктури; створення зелених робочих місць у громадах; розвитку місцевих ініціатив і кластерів; формування позитивного іміджу країни на міжнародному рівні; залучення міжнародної допомоги та інвестицій у сферу туризму. Дотримання цих принципів дозволить забезпечити не лише економічне зростання, а й соціально-економічну стабільність громад, зміцнення довіри до держави та відновлення гуманітарного потенціалу суспільства. Отже, принципи сталого туризму, визначені в контексті Цілей сталого розвитку ООН, формують концептуальну основу для ефективного управління туристичною галуззю в сучасних умовах. Їх реалізація в Україні є необхідною умовою не лише для інтеграції у світовий простір, але й для побудови соціально стійких, економічно активних і екологічно безпечних громад у повоєнний період.

Війна є одним із найглибших соціально-економічних шоків, який призводить до масштабних трансформацій усіх сфер життя суспільства. Її наслідки для місцевих громад виявляються у руйнуванні економічної бази, деградації соціальної інфраструктури, зростанні безробіття, депопуляції, психологічній травматизації населення та зміні ціннісних орієнтирів. У контексті України, де з 2022 року тривають масштабні бойові дії, соціально-економічні виклики набули системного характеру, безпосередньо впливаючи на розвиток територій, зокрема туристичних громад.

1. Економічні наслідки війни.

Економічний вимір війни проявляється передусім у зниженні виробничої активності, втраті підприємств і скороченні доходів місцевих бюджетів. За даними Міністерства економіки, доквілля та сільського господарства України (2024) [7], Міністерства розвитку громад та територій України внаслідок бойових дій пошкоджено або зруйновано понад 150 тисяч об'єктів інфраструктури, з них значна частка – у сфері туризму, транспорту, торгівлі та послуг [8]. Основні економічні наслідки для громад: руйнування виробничої та туристичної інфраструктури (готелі, музеї, дороги, рекреаційні об'єкти, культурні пам'ятки); втрати робочих місць – особливо у сфері малого бізнесу, який є основним роботодавцем у громадах; зменшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, що обмежує фінансування соціальних і комунальних програм; порушення логістичних ланцюгів постачання, зниження інвестиційної привабливості регіонів; міграція підприємців та кваліфікованих кадрів за кордон або в безпечніші області; зростання тіньової економіки через нестабільність і брак державного контролю на деокупованих територіях. Війна також істотно вплинула на структуру місцевої економіки. У багатьох регіонах активізувалася волонтерська, благодійна та соціальна економіка, що частково компенсує втрати у традиційних секторах.

2. Соціальні наслідки для місцевих громад.

Соціальний вимір війни є не менш глибоким і охоплює широкий спектр проблем – від демографічних до психологічних. Внаслідок бойових дій, примусової міграції та евакуації спостерігається зменшення чисельності населення, особливо працездатного. За оцінками ООН (2024), близько 6 мільйонів українців перебувають

за кордоном як тимчасові переселенці, ще понад 4 мільйони – внутрішньо переміщені особи. Психологічні наслідки – зростання рівня тривожності, посттравматичного синдрому, зниження довіри до інституцій – суттєво ускладнюють повернення до нормального життя. Значна частина населення потребує психологічної та соціальної реабілітації, яку можуть забезпечити громадські центри, культурні ініціативи, а також діяльність у сфері туризму й дозвілля. Особливо вразливими стали такі категорії населення: внутрішньо переміщені особи; ветерани війни; сім'ї загиблих; особи з інвалідністю; малозабезпечені домогосподарства.

Війна завдала великої шкоди освітнім та культурним інституціям, які є носіями локальної ідентичності та потенціалу сталого розвитку. За даними Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року Міністерства розвитку громад та територій України та Матеріалу робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни» (2024), пошкоджено або зруйновано понад 1500 об'єктів культурної спадщини, зокрема музеї, історичні пам'ятки, театри, туристичні центри [8, 9] (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінка прямих втрат культури, спорту та
туризму в Україні, понесених внаслідок війни**

Види втрат	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Пошкоджено, од.	Оцінка втрат, млрд дол. США
Релігійні установи	н. д.	64	335	0,1
Спортивна культура	16 199	59	284	0,6
Культурна сфера	34 340	541	3 380	3,0
Туристична сфера	н. д.	50	114	0,1
Всього	н. д.	714	4 113	4,0

Джерело: [47].

Знищення культурного середовища не лише зменшує туристичну привабливість регіонів, а й ускладнює психологічну реінтеграцію населення, адже культура виконує об'єднувальну та терапевтичну функцію. Інфраструктурні втрати – дороги, мости, аеропорти, залізничні станції, системи водо- та енергопостачання – обмежують мобільність населення і туристів, підвищують вартість послуг, гальмують економічну активність. Відбудова місцевих економік має спиратися на модель сталого розвитку, де туризм виступає не лише джерелом доходу, а й інструментом соціальної реабілітації, культурного відродження та формування довгострокової стабільності.

Вплив туризму на соціально-економічний розвиток громад.

Туризм є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка забезпечує комплексний вплив на розвиток територій, сприяючи зростанню зайнятості, підвищенню доходів населення, формуванню місцевих бюджетів і

розвитку соціальної інфраструктури. Для місцевих громад туризм виступає не лише економічним чинником, а й потужним механізмом соціальної трансформації, культурного відродження та екологічної відповідальності. У контексті повоєнного відновлення України туризм набуває особливого значення як інструмент активізації місцевих економік, підвищення соціальної згуртованості та відновлення довіри до державних інституцій. Його вплив на громади є багатовимірним і охоплює економічний, соціальний, культурний та екологічний аспекти розвитку.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у світі на частку туризму припадає близько 10 % глобального ВВП та кожне десяте робоче місце. За даними дослідницького відділу Statista, у 2023 році [10] прямий внесок подорожей та туризму до валового внутрішнього продукту (ВВП) становив близько 9,5 трильйона доларів США, що становить 9,2 % від загального світового ВВП [11] (табл. 2).

Таблиця 2

Загальний внесок подорожей та туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) у всьому світі та частка сукупного вкладу подорожей та туризму у світовий ВВП у 2019 та 2022 роках з прогнозом на 2023 та 2033 рр.

Період	Вклад у ВВП у трильйонах доларів США	Частка ВВП від подорожей та туризму
2033 рік	15,5	11,6 %
2023 рік	9,5	9,2 %
2022 рік	7,7	7,6 %
2019 рік	10	10,4 %

Джерело: [10; 48].

Якщо проаналізувати загальний внесок подорожей і туризму у ВВП країнами, США і Китай виявилися провідними туристичними ринками світу [10] (табл. 3).

Таблиця 3

**Загальний внесок подорожей та туризму
у ВВП на провідних туристичних ринках світу
у 2019 та 2022 роках (у мільярдах доларів США)**

Країни	2019 рік	2022 рік
Сполучені Штати Америки	2172,4	2018,3
Китай	1824,1	582,8
Німеччина	390,4	353,1
Великобританія	306,5	290,8
Японія	304,8	257,3
Франція	228,9	225,7
Мексика	219,2	214,6
Італія	217,3	202,7
Індія	209,1	199,6
Іспанія	196	186,6

Джерело: [10].

Пандемія COVID-19 створила безпрецедентні проблеми для світового ринку подорожей та туризму у 2020 та 2021 роках, оскільки країни по всьому світу

запровадили обмеження та заборони на поїздки, щоб обмежити кількість інфекцій. Внаслідок впливу COVID-19 оцінна кількість робочих місць, втрачених в індустрії подорожей та туризму в усьому світі, становила у 2020 році 63 мільйони осіб. Число міжнародних туристичних прибуттів у всьому світі зросло у всіх регіонах у 2023 році порівняно з попереднім роком. Загалом Європа повідомила про найбільшу кількість мандрівників, що прибувають за аналізований період: у 2023 році їх прибуло близько 700 мільйонів осіб [10, 11] (табл. 4).

Таблиця 4

**Кількість міжнародних туристичних прибуттів
у всьому світі з 2005 по 2023 рік по регіонах (у мільйонах)**

Період / роки	Європа	Америка	Азія і Тихоокеанський регіон	Середній Схід	Африка
2023	700,43	198,31	233,43	87,09	66,4
2022	596,79	156,6	91,52	67,79	47,49
2021	301,29	81,77	24,6	30,19	19,66
2020	239,71	69,64	59,12	19,36	18,73
2019	742,42	219,3	360,15	71,3	69,1
2018	717,37	215,99	346,26	65,26	67,48
2017	677,69	210,84	324,4	61,34	62,96
2016	622,23	201,33	306,18	57,26	58,17
2015	612,3	194,1	284,37	58,91	53,86
2014	582,07	183,55	269,57	61,1	55,15
2013	570,91	170,57	254,09	58,23	54,85
2012	547,28	163,76	237,93	59,25	52,53
2011	526,06	157,33	221,69	59,1	50,81
2010	490,79	151,75	208,01	61,48	50,53
2009	476,9	140,99	183,56	53,59	46,24
2008	503,3	148,3	186,1	51,7	44,3
2007	499,9	144,3	183,5	43,1	42,9
2006	475,5	136,8	166,7	37,3	39,0

Джерело: [49].

Економічна роль туризму полягає у створенні доданої вартості, мультиплікативному ефекті на суміжні галузі та стимулюванні місцевого підприємництва. Для місцевих громад це означає можливість диверсифікації економіки, зниження залежності від промислового чи аграрного сектору та підвищення стійкості до криз. Основні економічні вигоди туризму для громад полягають у:

- створенні робочих місць у сфері гостинності, транспорту, харчування, культурних послуг, ремесел;
- підвищенні рівня доходів місцевого населення через розвиток малого бізнесу – садиб, кафе, сувенірних майстерень, гідівських послуг;
- зростанні надходжень до місцевих бюджетів за рахунок туристичного збору, податків і плати за користування ресурсами;
- залученні інвестицій у відновлення інфраструктури, об'єктів спадщини, транспортних мереж;
- мультиплікативному ефекті, коли кожна гривня, витрачена туристом, створює додатковий попит у суміжних секторах (сільське господарство, транспорт, будівництво, культура).

У повоєнний період туризм може стати рушієм економічного оживлення регіонів, особливо там, де інші галузі постраждали від руйнувань. Розвиток внутрішнього, сільського та екологічного туризму дозволяє залучати ресурси громад, не потребуючи великих капіталовкладень. Приклади відновлення туристичних об'єктів у Львівській, Чернівецькій, Івано-Франківській та Полтавській областях уже демонструють можливість перетворення туризму на місцеву точку економічного росту. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році туристична сфера принесла бюджетові України 273,1 млрд гривень [12, 13]. Окремо зросла сума туристичного збору. Торік вона була майже на 23 % більшою, ніж у 2023-му. Тоді до бюджетів місцевих громад надійшло 222,6 млн гривень. Для порівняння, у 2022 році ця сума була менша майже на половину (лише 178,9 млн гривень) (рис. 1). Бачимо, що попит на внутрішній туризм поступово відновлюється. За обсягом сплаченого туристичного збору лідерами є Київ, а також Львівська, Івано-Франківська, Черкаська, Закарпатська та Дніпропетровська області. Помітно активізувалися й центральні регіони: Вінницька, Полтавська та Кіровоградська області. Натомість у Запорізькій області туристичний збір знизився. Така ж ситуація й у східних і південних регіонах, де досі тривають бойові дії або є загроза обстрілів: Харківська, Донецька, Луганська області, а також Херсонщина.



Рис. 1. Динаміка надходжень туристичного збору в Україні за 2021–2024 рр.
Джерело: [12].

Соціальний вимір впливу туризму охоплює зайнятість, освіту, підвищення якості життя, зміцнення місцевої ідентичності та розвиток соціального капіталу. Туризм створює умови для підвищення добробуту населення, зменшення трудової міграції та активізації молоді. У громадах, де розвивається туризм,

зростає рівень соціальної взаємодії, толерантності та громадської активності. До основних соціальних ефектів туризму належать: зайнятість та самозайнятість населення, зокрема жінок, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб; покращення якості життя завдяки розвитку транспортної, комунальної, культурної та освітньої інфраструктури; підвищення освітнього рівня через професійну підготовку кадрів у сфері гостинності, менеджменту, маркетингу; розвиток соціального капіталу – довіри, партнерства, взаємодії між місцевими мешканцями, бізнесом і владою; інтеграційний ефект – сприяння відновленню соціальних зв'язків у громадах, постраждалих від війни.

Особливо важливим є реабілітаційний аспект туризму у післявоєнний період. Туризм може виступати як форма соціальної терапії, що сприяє психологічному відновленню населення, поверненню відчуття нормальності життя, створенню нових можливостей для ветеранів і переселенців. Волонтерський, меморіальний і культурно-історичний туризм сприяють збереженню колективної пам'яті та формуванню нової ідентичності українських громад [14].

Культура є невід'ємною складовою сталого туризму, оскільки вона формує унікальність території й забезпечує її привабливість для відвідувачів. Туризм стимулює збереження та відновлення культурної спадщини – історичних пам'яток, музеїв, архітектурних ансамблів, народних традицій, фестивалів і ремесел. Розвиток туризму сприяє: підтримці народних промислів, гастрономічних традицій, музичних і танцювальних колективів; відродженню традиційних свят, обрядів, етнічних фестивалів; формуванню позитивного іміджу громади на національному та міжнародному рівнях; підвищенню культурної самосвідомості населення. У післявоєнних громадах цей аспект буде мати додаткову цінність – туризм допомагає зберегти духовну спадщину, зруйновану війною, і створює нові форми комемораційних практик, зокрема розвиток військово-історичного, патріотичного та меморіального туризму.

Сталий туризм передбачає раціональне використання природних ресурсів і захист довкілля. Його розвиток стимулює громади впроваджувати екологічні стандарти, удосконалювати систему поводження з відходами, енергозбереження, транспортну логістику, озеленення територій. Через екотуризм громади вчаться гармонізувати відносини між людиною і природою, формуючи екологічну свідомість населення та підвищуючи якість середовища проживання. Просторово туризм впливає на рівномірний розвиток територій – активізує малонаселені регіони, стимулює розвиток інфраструктури у сільській місцевості, зменшуючи соціально-економічні диспропорції між центром і периферією. Для України у післявоєнний період розвиток туризму має стати одним із пріоритетних напрямів політики регіонального відновлення, адже він поєднує економічну доцільність, соціальну користь і гуманітарну місію, спрямовану на відродження громад і забезпечення їхньої стійкості у довгостроковій перспективі.

Загальні тенденції відновлення туризму після воєнних дій.

Туризм є однією з найбільш уразливих галузей економіки у періоди збройних конфліктів, адже його розвиток безпосередньо залежить від стабільності, безпеки,

транспортної інфраструктури та позитивного іміджу території. Водночас, після завершення активної фази воєнних дій туризм здатен відігравати ключову роль у відновленні економіки, соціальної інтеграції та формуванні позитивного міжнародного образу держави. Відновлення туристичної сфери після війни – складний багаторівневий процес, який охоплює економічні, інституційні, соціальні, екологічні та культурні аспекти. Він потребує комплексного підходу, державної підтримки та активної участі місцевих громад, бізнесу й міжнародних організацій.

1. Глобальні закономірності відновлення туризму після воєнних конфліктів.

Світовий досвід свідчить, що туризм має високий потенціал до відновлення навіть після тривалих криз. Історичні приклади демонструють це наочно: Хорватія після війни за незалежність (1991–1995 рр.) за 10 років значно відновила туристичну галузь, зробивши її основою ВВП (коливається близько 10 %) [15]. Боснія і Герцеговина використала туризм як засіб міжетнічного примирення і відродження культурної спадщини [16, 17]. Грузія після конфлікту 2008 року активізувала зусилля з розвитку туристичної інфраструктури для приваблення як внутрішніх, так і іноземних туристів, що дозволило знизити залежність від зовнішніх потоків і стимулювати локальний бізнес. Це було частиною ширшої стратегії диверсифікації економіки та зміцнення національної ідентичності [18]. У всіх цих випадках простежуються спільні тенденції відновлення туристичного сектору:

1. Поступове повернення безпеки і довіри туристів – ключова умова для реанімації галузі.

2. Акцент на внутрішньому туризмі як першочерговому сегменті, що формує фінансову базу відродження.

3. Розвиток соціально орієнтованих видів туризму – сільського, екологічного, культурного, волонтерського.

4. Використання туризму як інструменту примирення і реінтеграції населення.

5. Міжнародна підтримка і партнерство через програми ООН, ЄС, UNWTO, USAID та ін. [19, 20].

6. Формування нового бренду країни, який підкреслює відновлення, мир і гостинність.

Таким чином, світовий досвід доводить, що туризм є не лише постраждалою, а й відновлювальною галуззю, здатною забезпечити економічне зростання та соціальне відродження після війни.

2. Етапи відновлення туристичної галузі після війни.

Аналітики UNWTO та Світового банку виділяють кілька етапів відновлення туризму після кризових подій [21, 22]:

1. Етап стабілізації – триває одразу після припинення бойових дій; головна мета – забезпечення базової безпеки, відновлення комунікацій, оцінка втрат туристичної інфраструктури.

2. Етап реконструкції – відновлення доріг, готелів, санаторіїв, природоохоронних зон, об'єктів культурної спадщини, створення програм підтримки малого бізнесу.

3. Етап ребрендингу та промоції – формування нової туристичної ідентичності країни, запуск маркетингових кампаній, створення національних та регіональних брендів.

4. Етап сталого розвитку – впровадження принципів сталого туризму, екологічного менеджменту, партнерства громад і держави, диверсифікація видів туризму.

Кожен етап супроводжується зміною стратегічних пріоритетів: спочатку – безпека та виживання, потім – економічне відновлення, а далі – формування конкурентоспроможного туристичного продукту, заснованого на місцевих ресурсах.

3. Економічні тенденції післявоєнного відновлення туризму.

Відновлення туризму створює мультиплікативний ефект для всієї економіки. Після стабілізації ситуації в країні спостерігаються такі тенденції: зростання внутрішнього туризму, який компенсує відсутність іноземних туристів і забезпечує перші надходження до місцевих бюджетів; розвиток малого та середнього підприємництва – садиб, кафе, приватних турфірм, транспортних сервісів; поява нових форм підприємництва – цифрові туристичні платформи, онлайн-маркетинг дестинацій, крафтове виробництво; державне субсидування та грантова підтримка для суб'єктів туристичної діяльності; інвестиції у відновлення культурних і природних об'єктів за участі міжнародних партнерів (UNDP, USAID, ЄС). У післявоєнних країнах туризм часто стає каталізатором загального економічного піднесення, оскільки залучає місцеві ресурси, сприяє зайнятості населення й зміцнює підприємницький потенціал громад.

4. Соціальні та гуманітарні аспекти відновлення туризму.

Туризм у післявоєнний період виконує соціальну місію, сприяючи реабілітації суспільства. Його вплив полягає у: створенні робочих місць для ветеранів, переселенців та молоді; зміцненні соціальної згуртованості через спільні туристичні ініціативи громад; відродженні культурної спадщини та підтримці локальних традицій; формуванні позитивного іміджу країни, що допомагає подолати наслідки воєнної травми; волонтерському туризмі, який об'єднує громадян навколо спільної мети відновлення. Також важливим аспектом є освітня і просвітницька роль туризму: формування нової культури гостинності, екологічного мислення, взаємоповаги між туристами й місцевими жителями.

5. Екологічний та культурний вимір післявоєнного туризму.

Після війни особливого значення набуває екологічна безпека територій. Відновлення туризму повинно враховувати потенційні ризики – забруднення земель, руйнування ландшафтів, деградацію природних парків. Тому в багатьох країнах формується тенденція до розвитку «зеленого» та екологічного туризму, який базується на збереженні природи і відповідальному споживанні [23]. Культурна складова також є ключовою. Туризм сприяє реконструкції культурної спадщини, реставрації музеїв, архітектурних пам'яток, відродженню місцевих ремесел і традицій. Це створює новий культурно-пізнавальний простір і підтримує національну ідентичність, що особливо важливо у повоєнному суспільстві.

6. Інституційні механізми відновлення туризму.

Успішне відновлення туризму потребує ефективної координації між державою, громадами та міжнародними структурами [24]. Основні механізми цього процесу включають: створення державних і регіональних програм післявоєнного відновлення туризму [25]; розробку туристичних стратегій, інтегрованих у місцеві плани відбудови; формування туристичних кластерів і партнерств; запровадження фінансових

інструментів підтримки бізнесу (пільгові кредити, гранти, мікрофінансування); маркетингове просування DESTИНАЦІЙ через інформаційні кампанії, фестивалі, культурні події; співпрацю з міжнародними організаціями (UNWTO, UNDP, ЄС, USAID) для залучення ресурсів і експертної допомоги.

7. Українські реалії та перспективи відновлення туризму.

В Україні війна 2022–2025 рр. завдала значної шкоди туристичній інфраструктурі, зруйнувала частину об'єктів культурної спадщини, спричинила втрату туристичних потоків. Проте навіть у цих умовах український туризм демонструє адаптивність і стійкість. Станом на 2024–2025 рр. фіксується: активізація внутрішнього туризму (Карпати, Поділля, Буковина, Закарпаття, Полтавщина, Черкащина); розвиток волонтерського та патріотичного туризму, пов'язаного з підтримкою військових та відновленням громад; поява нових післявоєнних туристичних маршрутів («дороги відновлення», «місця пам'яті», «музеї війни»); відновлення екологічних і сільських турів як безпечних альтернатив масовому туризму; участь України у програмах UNWTO та ЄС з відновлення сталого туризму, спрямованих на підтримку малого бізнесу та формування туристичних кластерів [26–31]. У перспективі ключовими напрямками відродження галузі мають стати:

1. Розвиток внутрішнього та регіонального туризму.
2. Реконструкція культурно-історичних об'єктів.
3. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії громад.
4. Цифровізація туристичних послуг і створення національної онлайн-платформи.
5. Формування позитивного бренду «Відкрита, відновлена Україна».

Післявоєнне відновлення туризму є багатовимірним процесом, який поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні завдання. Глобальний досвід показує, що за умови стабілізації безпеки, підтримки держави та активної участі місцевих громад туризм може стати рушійною силою національного відродження. Для України розвиток туризму у повоєнний період має особливе значення – він сприятиме економічному пожвавленню, створенню робочих місць, збереженню культурної спадщини, формуванню позитивного іміджу та зміцненню соціальної згуртованості громад [32].

Потенціал регіонів та місцевих громад України для розвитку сталого туризму.

Сталий розвиток туризму є однією з ключових передумов соціально-економічної стабілізації українських регіонів у повоєнний період. Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційним та людським потенціалом, який може бути базою для формування конкурентоспроможних туристичних DESTИНАЦІЙ. У контексті післявоєнного відновлення важливо не лише відродити туристичну інфраструктуру, але й переосмислити підходи до розвитку галузі відповідно до принципів сталості – екологічної збалансованості, соціальної справедливості та економічної ефективності.

1. Природно-географічний потенціал регіонів.

Природно-ресурсна база України є надзвичайно різноманітною, що створює передумови для розвитку різних видів туризму – від рекреаційного до екологічного

та пригородницького. Карпатський регіон (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області) – це територія з унікальними гірськими ландшафтами, лісовими масивами, мінеральними джерелами, що сприяють розвитку гірськолижного, еко- та лікувально-оздоровчого туризму. У післявоєнний період цей регіон може стати основним центром відновлення внутрішнього туризму завдяки безпечним умовам та розвиненій інфраструктурі. Поділля (Тернопільська, Хмельницька, Вінницька області) – регіон із численними історичними пам'ятками, замками, сакральною архітектурою та мальовничими природними ландшафтами. В Україні існує багато національних природних парків, що охороняють унікальні ландшафти та біорізноманіття. Серед найвідоміших – Карпатський Національний природний парк (<https://karpatskyi-park.in.ua>), Національний природний парк «Синевир» (<https://synevyr-park.in.ua>), Національний природний парк «Подільські Товтри» (<https://www.npptovtry.org.ua>) [33]. Вони відрізняються за площею та природними особливостями, включаючи гори, ліси, степи, озера та узбережжя. Потенціал цього регіону полягає у розвитку культурно-пізнавального, сільського та гастрономічного туризму. Полісся (Житомирська, Рівненська, Волинська, північ Київщини та Чернігівщини) має унікальні природні екосистеми, багаті на болота, ліси й етнокультурну спадщину. Наприклад, Шацький Національний природний парк [34]. У повоєнний час тут можливий розвиток зеленого туризму та екологічних маршрутів, що відповідають принципам сталості та мінімального антропогенного впливу. Південний регіон (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) має стратегічний потенціал для відродження морського, курортного та круїзного туризму. Як приклад Біосферний заповідник «Асканія-Нова» імені Фрідріха Едуардовича Фальц-Фейна [35]. Хоча частина територій зазнала значних руйнувань, у довгостроковій перспективі регіон може стати драйвером міжнародного туризму через морські порти, дельту Дунаю, біосферні заповідники й унікальні природні комплекси. Центральна Україна (Черкаська, Полтавська, Кіровоградська області) може розвивати внутрішній пізнавальний туризм на основі історико-культурних ресурсів, зокрема місць, пов'язаних з українським козацтвом і літературною спадщиною.

2. Культурно-історичний потенціал.

Україна має надзвичайно багату культурну спадщину: понад 130 тис. пам'яток історії та культури, 8 об'єктів, включених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [36]. Західна Україна концентрує велику кількість об'єктів сакральної архітектури, замкових комплексів, музеїв під відкритим небом, фестивалів і культурних традицій («Свято сиру і вина» у Львові (<https://cheeseandwine.lviv.ua>), «Гуцульські обряди» – частина Міжнародного гуцульського фестивалю, який проводиться щорічно з 1991 року в різних містах та селах Гуцульщини. Цей фестиваль є фольклорно-етнографічним заходом, присвяченим культурі, традиціям, кухням та, зокрема, обрядам гуцулів). Центральна частина країни приваблює туристів історичними місцями, пов'язаними з козацькою добою (Чигирин, Батурин), а також пам'ятками літературного та духовного розвитку

нації. Наприклад, за даними пресслужби Міністерства культури та стратегічних комунікацій у музеї в Пирогові проводяться різноманітні фестивалі, найпопулярнішими з яких є щорічний «Гарбуз Fest», присвячений осіннім традиціям, та «Жива культура – Живий світ», що фокусується на нематеріальній культурній спадщині України [37]. Східна Україна, попри воєнні руйнування, має великий потенціал для створення меморіальних маршрутів, музеїв та туристичних продуктів, спрямованих на осмислення досвіду війни й відновлення пам'яті.

3. Економічний потенціал і туристична інфраструктура.

До війни туристична галузь України забезпечувала близько 2,3 % ВВП країни та понад 375 тис. робочих місць [38]. У післявоєнний період відновлення інфраструктури стане не лише питанням економічного відродження, а й соціальної інтеграції населення. Основними напрямками економічного потенціалу регіонів у сфері сталого туризму є: створення туристичних кластерів із залученням малого та середнього бізнесу; розвиток локальних брендів громад, що поєднують традиції, ремесла та сучасні сервіси; підтримка екологічно орієнтованих підприємств (еко-садиби, зелені готелі, фермерські господарства); розвиток цифрової інфраструктури – онлайн-маркетинг, віртуальні тури, цифрові карти туристичних маршрутів. Регіони з активною громадською участю та підтримкою місцевої влади (зокрема Львівщина, Полтавщина, Вінниччина) вже демонструють ефективні практики створення туристичних стратегій сталого розвитку [38].

4. Соціальний потенціал.

Людський капітал є однією з найважливіших складових сталого туризму. У багатьох регіонах України сформувалися професійні спільноти гідів, туроператорів, власників зелених садіб, етнопарків. Повноцінне залучення місцевих жителів до розвитку туризму створює робочі місця, сприяє підвищенню рівня добробуту та зміцнює соціальну згуртованість. Після війни зростає роль соціально орієнтованих туристичних проєктів, спрямованих на реабілітацію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді. Туризм може виступати не лише джерелом доходу, але й важливим інструментом психологічного відновлення громад.

5. Екологічний та сталий вимір.

Сталий туризм передбачає мінімальний вплив на довкілля, збереження природної спадщини та підвищення екологічної свідомості населення. Україна має значний потенціал розвитку еко-, агро-, вело- та водного туризму, зокрема в таких регіонах: Карпати – еко-маршрути та національні парки; Поділля – геологічні та природні пам'ятки; Полісся – екотуризм у лісових зонах; Південь – дельта Дунаю, біосферні заповідники, відновлення узбережжя Чорного моря. Розвиток екоорієнтованого туризму відповідає Цілям сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР №8 (гідна праця та економічне зростання), №11 (сталий розвиток міст і громад) та №15 (збереження екосистем суші) [2].

6. Перспективи міжрегіональної співпраці.

Після війни очікується активізація міжрегіональних туристичних маршрутів, які поєднують різні області в єдині культурно-природні простори. Приклади таких

ініціатив: «Туристичне намисто України» – маршрут замками та фортецями; «Дорога вина і смаку» – гастрономічні подорожі; «Шлях козацької слави» – історико-культурний маршрут від Київщини до Херсонщини. Важливим напрямом є інтеграція українських туристичних кластерів у європейські туристичні мережі та участь у програмах ЄС (Interreg, Horizon Europe), що сприятиме залученню інвестицій та міжнародних партнерів [31, 32]. Потенціал регіонів України для розвитку сталого туризму є значним і багатовимірним. Його ефективна реалізація потребує поєднання державної політики, регіональних стратегій і громадських ініціатив. Туризм може стати потужним інструментом післявоєнного відновлення, формування позитивного іміджу країни та зміцнення соціально-економічної стабільності місцевих громад.

Державна політика та програми підтримки туристичного сектору: інституційний і управлінський вплив.

Туризм є однією з найбільш динамічних галузей економіки, здатною стимулювати розвиток малих та середніх підприємств, створювати робочі місця та сприяти соціально-економічній стабільності громад. У повоєнний період особливо важливо, щоб держава формувала ефективну політику, яка б підтримувала відновлення туристичного сектору, розвивала інфраструктуру, стимулювала внутрішній та міжнародний потік туристів і враховувала принципи сталого розвитку. Державна політика в сфері туризму в Україні формується на основі законодавчих актів, стратегічних програм [39] та міжнародних рекомендацій (UNWTO, ЄС, ООН) [26, 28]. Вона охоплює фінансову, інституційну, нормативну та промоційну підтримку галузі. Основними нормативними документами, що регламентують діяльність у сфері туризму, є:

1. Закон України «Про туризм» (№325/95-ВР від 15.09.0995, зі змінами) визначає правові засади розвитку туризму, права та обов'язки туристичних операторів і гідів, встановлює стандарти якості послуг [40].

2. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках [41] – передбачає створення умов для розвитку агротуризму, сільського та екологічного туризму, що є частиною комплексного плану сталого розвитку аграрного сектору та покращення соціально-економічної структури сільських територій. Це націлене на створення конкурентоспроможного аграрного сектору, забезпечення продовольчої безпеки, захист довкілля та пом'якшення наслідків зміни клімату.

Ключові аспекти розвитку туризму у Стратегії:

- створення сприятливих умов: стратегія зосереджена на створенні інфраструктури та сприятливого бізнес-середовища для розвитку агро-, сільського та екологічного туризму;
- сталий розвиток: розвиток туризму розглядається як інструмент для досягнення сталого розвитку сільських територій, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти;

- диверсифікація економіки: це допоможе диверсифікувати джерела доходу для сільських громад, зменшуючи залежність від традиційного сільського господарства;

– збереження довкілля: екологічний туризм сприятиме збереженню біорізноманіття та природних ландшафтів.

3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст. 170) [42] – закріплює роль громад у формуванні туристичних кластерів та місцевої інфраструктури.

4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року – включає цілі щодо відновлення та розвитку туристичних кластерів, збереження культурної та природної спадщини, інтеграції в міжнародні туристичні мережі.

Важливим елементом є поєднання національних стратегій із міжнародними рекомендаціями UNWTO та ЄС що дозволяє враховувати принципи сталого розвитку та кращі практики післявоєнного відновлення туризму.

Розвиток туризму потребує формування ефективних інституційних структур: туристичних кластерів, агенцій розвитку, об'єднань підприємців, центрів підтримки бізнесу. Це стимулює вдосконалення місцевого самоврядування, запровадження принципів публічно-приватного партнерства, залучення громад до прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього громади набувають досвіду стратегічного планування, маркетингу територій та управління ресурсами, що підвищує їх спроможність до саморозвитку. Для реалізації державної політики у сфері туризму в Україні створено комплекс інституцій:

– Національна туристична організація України (NTOU) [43] відіграє ключову роль у розвитку туризму, об'єднуючи державні, бізнесові та громадські структури для системного розвитку галузі. Її діяльність спрямована на підвищення конкурентоспроможності українського туризму, просування національного туристичного бренду та забезпечення сталого розвитку туристичного сектору. Основні напрями діяльності НТОУ:

1) маркетинг та просування: популяризація національного туристичного бренду України на внутрішньому та міжнародному рівнях;

2) нетворкінг: створення та розвиток мережі організацій з управління туристичними дестинаціями (DMO) та забезпечення координації між усіма учасниками ринку (державна, бізнес, громадськість);

3) знання та освіта: розробка навчальних програм, програм перекваліфікації, підтримка наукових досліджень у сфері туризму та видання навчальних матеріалів;

4) якість та стандарти: сприяння впровадженню систем забезпечення галузевої якості та розгляд проєктів національних стандартів, гармонізованих з міжнародними;

5) інвестиції та спадщина: залучення інвестицій у туристичну галузь та розвиток туристичного потенціалу з акцентом на збереження культурної спадщини;

6) статистика та аналітика: підтримка систем аналітики та статистики для кращого розуміння ринку та прийняття обґрунтованих рішень.

– Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) – координує національні програми, займається маркетингом та просуванням дестинацій [44];

– Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України – формує економічну політику та інструменти підтримки туризму [45];

– Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (<https://mcsc.gov.ua>) – відповідає за збереження культурної спадщини та інтеграцію культурних об'єктів у туристичні маршрути [46];

– Місцеві органи влади та громади – реалізують проекти розвитку туризму на рівні регіонів, залучають місцевий бізнес та громадські ініціативи;

– Міжнародні організації (UNDP, UNWTO, ЄС, USAID) – надають технічну та фінансову підтримку програмам післявоєнного відновлення туризму.

Ефективність роботи інституцій значною мірою залежить від координації між державними, громадськими та міжнародними структурами, а також від здатності регіонів розробляти власні туристичні стратегії, інтегровані в національний план розвитку. У післявоєнний період основними напрямками державних програм підтримки туристичного сектору є:

1. Відновлення інфраструктури туристичних дестинацій: ремонт та реконструкція готелів, санаторіїв, музеїв, транспортної та рекреаційної інфраструктури; підтримка проектів з енергоефективності та сталого використання природних ресурсів.

2. Фінансова підтримка бізнесу та інвестиційні програми: надання грантів та пільгових кредитів для малого та середнього бізнесу; стимулювання іноземних інвестицій у туристичні кластери та культурні об'єкти; програми підтримки стартапів у сфері туризму, цифрових послуг та екологічного відпочинку.

3. Розвиток внутрішнього туризму та промоція дестинацій: Кампанії «Відкрий Україну» та «Подорожуй безпечно», спрямовані на залучення внутрішніх туристів; Створення цифрових платформ, мобільних додатків та інтерактивних карт туристичних маршрутів; Впровадження програм лояльності та сертифікації гідів і закладів.

4. Підтримка сталого та екологічного туризму: розвиток національних парків та заповідників; стимулювання агротуризму та еко-ініціатив; освітні програми для громад та бізнесу щодо сталого використання ресурсів.

5. Кадрове та освітнє забезпечення: підготовка кваліфікованих фахівців у сфері туризму (гіди, менеджери, адміністратори); підтримка навчальних програм та тренінгів з управління туристичною діяльністю та сталого розвитку.

Попередні програми показують позитивний вплив на регіональний розвиток, особливо у західних і центральних областях, де збережено туристичну інфраструктуру та активну участь громад. Переваги державних ініціатив: централізоване планування та фінансування ключових об'єктів; інтеграція з міжнародними програмами та стандартами UNWTO; стимулювання внутрішнього туризму та розвитку громад через грантові програми. Але існують деякі обмеження та проблеми: недостатня координація між державними та місцевими органами; нерівномірний розвиток регіонів (постраждалі від війни території потребують більшої підтримки); обмежена кількість кваліфікованих кадрів для реалізації туристичних проектів; недосконала система моніторингу та оцінки ефективності програм.

Міжнародний досвід (Хорватія, Грузія, країни ЄС після криз) показує, що успішна державна політика туризму поєднує:

1. Стратегічне планування розвитку туристичних кластерів.

2. Інвестиційні стимули та грантову підтримку.

3. Розвиток внутрішнього туризму для стабілізації доходів.
4. Партнерство з місцевими громадами та бізнесом.
5. Дотримання принципів сталого розвитку та екологічної безпеки [15–17, 21].

Адаптація цих практик для України може забезпечити ефективне відновлення туристичного сектору та його інтеграцію у світові туристичні потоки.

Державна політика України у сфері туризму спрямована на відновлення та модернізацію інфраструктури, стимулювання внутрішніх та міжнародних потоків туристів, розвиток сталих і екологічних ініціатив. Ефективність цих заходів залежить від комплексного підходу: координації між державними органами, регіональними громадами та міжнародними партнерами, а також від врахування принципів сталого розвитку. Правильна реалізація державної політики дозволяє перетворити туризм на каталізатор економічного, соціального та культурного відновлення громад України після війни.

Взаємодія місцевої влади, бізнесу та громади у розвитку туризму.

Ефективний розвиток туризму неможливий без системної взаємодії трьох ключових суб'єктів: місцевої влади, бізнесу та громади. У післявоєнний період ця взаємодія набуває особливого значення, оскільки необхідно відновлювати економіку, соціальну інфраструктуру та культурну спадщину, водночас враховуючи потреби населення та принципи сталого розвитку. Наукові дослідження підкреслюють, що синергія між владою, підприємцями та громадою забезпечує сталість туристичних проєктів, підвищує ефективність використання ресурсів і зміцнює соціальні зв'язки (UNWTO, 2021; UNDP, 2023). Місцева влада відіграє ключову роль у регулюванні, плануванні та координації туристичної діяльності:

1. Регуляторна функція: створення правил та стандартів для туристичних послуг; сертифікація гідів, готелів, туристичних агенцій; забезпечення безпеки туристів, контроль за дотриманням екологічних норм.

2. Інфраструктурна підтримка: розвиток транспортної, рекреаційної та інженерної інфраструктури; створення умов для розвитку інноваційних туристичних продуктів (цифрові платформи, інтерактивні маршрути).

3. Фінансова та програмна підтримка: надання грантів та субсидій для малого та середнього бізнесу; стимулювання інвестицій у туристичну сферу, включаючи міжнародні партнерства; координація програм сталого розвитку та відновлення післявоєнних територій.

Місцева влада виступає медіатором між бізнесом і громадою, забезпечуючи баланс інтересів та сталий розвиток регіону.

Бізнес у сфері туризму виступає основним постачальником послуг і драйвером економічного розвитку:

1. Підприємницька діяльність (готелі, ресторани, туроператори, транспортні компанії; суміжні галузі: ремесла, сувенірна продукція, локальні фермерські господарства).

2. Інновації та якість послуг (впровадження цифрових рішень (онлайн-бронювання, мобільні додатки, інтерактивні карти); розробка унікальних туристичних продуктів, які відображають локальну культуру та природні ресурси).

3. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) (підтримка місцевих громад через волонтерські програми, освіти та розвиток інфраструктури; участь у екологічних проєктах та програмах сталого туризму; залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до трудової діяльності). Бізнес формує конкурентний туристичний продукт, який приваблює туристів та сприяє економічній стабільності громад.

Громада є основою соціальної та культурної підтримки туристичної діяльності, а саме:

1. Активна участь у туристичних проєктах (обслуговування туристів, організація екскурсій, ремесла та народне мистецтво; створення культурних та соціальних ініціатив, які інтегруються у туристичні маршрути).

2. Соціальний нагляд та контроль (збереження природних та культурних ресурсів; участь у волонтерських проєктах та екологічних ініціативах; контроль за дотриманням місцевих правил та стандартів туризму).

3. Відновлення ідентичності та культурної спадщини (відродження традицій, свят, ремесел та локальної гастрономії; формування туристичних продуктів, що відображають унікальність регіону). Громада є джерелом соціальної енергії, яка забезпечує сталість та автентичність туристичних проєктів.

Ефективна співпраця між місцевою владою, бізнесом та громадою реалізується через (табл. 5):

1. Партнерські платформи та ради з туризму: регулярні зустрічі, обговорення стратегій та проєктів; спільне планування розвитку туристичних маршрутів, фестивалів, культурних заходів.

2. Публічно-приватне партнерство (ППП): спільне фінансування туристичних об'єктів; розробка інноваційних проєктів та інфраструктурних рішень; розподіл ризиків та відповідальності між учасниками.

3. Громадські ініціативи та волонтерство: залучення місцевих мешканців та волонтерів у відновлення об'єктів туристичної інфраструктури; соціальні проєкти з екології, освіти та культури; формування туристичних маршрутів, що враховують інтереси громади.

4. Механізми зворотного зв'язку та моніторингу: опитування туристів та мешканців щодо якості послуг; оцінка соціального, економічного та екологічного впливу туризму; корекція стратегій розвитку на основі отриманих даних.

Таблиця 5

Напрями успішної взаємодії між місцевою владою, бізнесом та громадою

Регіони України	Напрями / організаційні моделі
Карпатський регіон	Партнерство місцевих рад, туристичних агенцій та громадських організацій для створення еко-туристичних маршрутів; Участь бізнесу у фінансуванні культурних фестивалів та відновленні туристичної інфраструктури.
Центральна Україна	Громадські ініціативи з відновлення історичних об'єктів у партнерстві з місцевою владою та приватними інвесторами; Залучення волонтерів для екскурсійного обслуговування та організації культурних подій.
Південна Україна	Спільні програми збереження природних об'єктів (водно-болотних угідь) з участю бізнесу, громади та місцевої влади; Впровадження сталих практик управління пляжними та рекреаційними зонами.

Джерело: [50].

Взаємодія місцевої влади, бізнесу та громади є ключовим фактором розвитку сталого туризму у післявоєнний період. Місцева влада забезпечує регуляторну та інфраструктурну підтримку, бізнес формує туристичний продукт і економічні стимули, а громада підтримує соціальну та культурну автентичність. Ефективні механізми взаємодії включають партнерські платформи, публічно-приватні партнерства, волонтерські програми та системи моніторингу. Успішна координація цих трьох суб'єктів забезпечує економічну, соціальну та екологічну стійкість громад, сприяє залученню туристів і відновленню післявоєнної інфраструктури [38].

Моделі управління сталим туризмом у територіальних громадах.

Сталий розвиток туризму у громадах вимагає ефективних моделей управління, які забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. Особливо це актуально для післявоєнних територій України, де необхідно поєднувати відновлення інфраструктури, створення робочих місць, збереження природних ресурсів та інтеграцію соціально вразливих груп. У науковій літературі виділяють декілька моделей управління сталим туризмом, що відрізняються підходами до координації між владою, бізнесом та громадою, а також способом фінансування та реалізації проєктів (UNWTO, 2021; OECD, 2022): централізована модель управління; децентралізована модель управління; Модель публічно-приватного партнерства (ППП); Модель мережевого управління.

При централізованій моделі управління здійснює центральна або регіональна влада через спеціалізовані агентства та департаменти туризму. Основні рішення щодо стратегій, стандартів, інвестицій та розвитку туристичної інфраструктури приймаються централізовано. Контроль за дотриманням правил та норм здійснюється адміністративними органами. Приклад: Україна, програма «Відновлення туристичної інфраструктури після війни», де Державне агентство розвитку туризму координує грантову підтримку регіональних проєктів. При децентралізованій моделі управління громади отримують автономію у плануванні та реалізації туристичних проєктів, місцева влада, бізнес та громада спільно визначають пріоритети та напрямки розвитку туризму. Фінансування частково забезпечується місцевими бюджетами та приватними інвестиціями. Приклад: Карпатський регіон, де місцеві ради та громади організовують екотуристичні маршрути, культурні фестивалі та ремісничі центри за підтримки місцевого бізнесу.

Модель публічно-приватного партнерства (ППП) характеризується спільним управлінням туризмом владою, бізнесом та громадою. Держава та бізнес фінансують інфраструктурні об'єкти, а громада забезпечує соціальну підтримку, обслуговування туристів та волонтерську участь. Прийняття рішень відбувається через партнерські ради та комітети. Приклад: Відновлення туристичної інфраструктури у Львівській області, де приватні інвестори фінансують готелі та екскурсійні маршрути, громада бере участь у організації культурних заходів, а місцева влада контролює відповідність стандартам сталого туризму.

При моделі мережевого управління туризмом базується на кооперації різних суб'єктів через мережеві структури, що об'єднують громади, бізнес, державні

установи та громадські організації. Рішення приймаються на основі консенсусу та спільного планування, часто за допомогою цифрових платформ та інформаційних систем. Приклад: Мережеві туристичні маршрути «Зелена Україна», де кілька громад об'єднуються для створення екологічних та культурних туристичних продуктів, координованих через платформу місцевих рад і туристичних агенцій.

Вибір моделі управління сталим туризмом залежить від ресурсного потенціалу громади, рівня компетенцій місцевої влади та бізнесу, соціальної активності громади та специфіки регіону. Централізована модель ефективна для масштабних інфраструктурних проєктів, децентралізована – для локальних ініціатив і розвитку культурних маршрутів. Модель публічно-приватного партнерства забезпечує баланс інтересів економіки, громади та держави, що є ключовим у післявоєнний період. Мережеве управління дозволяє об'єднувати ресурси різних суб'єктів, поширювати кращі практики та підвищувати гнучкість туристичних проєктів. Для сталого розвитку туризму в українських громадах оптимально застосовувати комбінований підхід, адаптуючи моделі до локальних умов та стратегічних цілей (табл. 6).

Таблиця 6

**Порівняльна характеристика моделей
управління сталим туризмом у громадах**

Модель	Основний суб'єкт управління	Переваги	Недоліки
Централізована	Держава / регіональна влада	Єдиний стандарт, мобілізація ресурсів	Низька адаптивність, обмежена участь громади
Децентралізована	Місцева громада	Локальна адаптація, залучення місцевого населення	Обмежені ресурси, ризик нестандартних рішень
Публічно-приватне партнерство	Влада + бізнес + громада	Оптимальне поєднання ресурсів і компетенцій	Потребує координації, ризик конфліктів
Мережеве	Мережа громад, бізнесу, влади	Гнучкість, обмін практиками, прозорість	Складність координації, розмиття відповідальності

Джерело: [50; 51].

Інструменти стратегічного планування та партнерства (кластерний підхід, публічно-приватне партнерство).

У післявоєнний період для сталого розвитку туризму в громадах України особливе значення набувають інструменти стратегічного планування та партнерства, що дозволяють ефективно координувати дії різних суб'єктів та оптимізувати використання ресурсів. До ключових інструментів належать кластерний підхід та публічно-приватне партнерство (ППП). Вони сприяють інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів туризму, створюють умови для інноваційного розвитку та забезпечують залучення громади та бізнесу до прийняття рішень [19–23].

Кластер у туризмі – це географічне або тематичне об'єднання взаємопов'язаних підприємств, організацій, інституцій та громад, які разом формують конкурентоспроможний

туристичний продукт. Основна мета кластерів – підвищення ефективності, інноваційності та стійкості туристичної діяльності. Кластерний підхід передбачає: інтеграцію підприємців, туристичних операторів та готельєрів; участь місцевої влади та громадських організацій; координацію освітніх та дослідницьких установ для підвищення кваліфікації кадрів та впровадження інновацій; спільне використання інфраструктури та маркетингових ресурсів. Перевагами кластерного підходу є:

1. Економічна ефективність: зменшення витрат на маркетинг та інфраструктуру через спільні ресурси; підвищення конкурентоспроможності регіону на національному та міжнародному рівнях; стимулювання локальної економіки та розвитку суміжних галузей (ремесла, гастрономія, транспорт).

2. Соціальна інтеграція: включення місцевих громад у процес планування та реалізації туристичних проєктів; підвищення зайнятості населення та інтеграція соціально вразливих груп (ветерани, внутрішньо переміщені особи); формування локальної ідентичності та культурної автентичності.

3. Інноваційність та розвиток компетенцій: обмін кращими практиками та технологіями між учасниками; створення навчальних програм та стажувань для персоналу; впровадження цифрових інструментів для управління туристичними потоками та сервісом.

Приклади кластерного підходу в Україні: Карпатський туристичний кластер: об'єднання місцевих туроператорів, еко-готелів, ремісничих центрів та громадських організацій для створення туристичних маршрутів і фестивалів. Культурно-історичний кластер Центральної України: кооперація музеїв, гідів, крафтових виробників та влади для розвитку культурного туризму та гастрономічних маршрутів.

Публічно-приватне партнерство – це форма співпраці між державними органами, місцевою владою та приватними інвесторами, спрямована на реалізацію інфраструктурних та соціально-економічних проєктів. У туризмі ППП дозволяє поєднувати державну підтримку та контроль з ефективністю бізнесу, залучати інвестиції та забезпечувати соціальну відповідальність проєктів. ППП може мати такі форми: інвестиційні угоди щодо будівництва туристичних об'єктів; спільне управління парками, музеями, рекреаційними зонами; розробка культурних та екологічних програм у партнерстві з громадами. Переваги ППП:

1. Економічна ефективність: залучення приватних інвестицій для відновлення та розвитку туристичної інфраструктури; зниження навантаження на державний бюджет; підвищення якості послуг завдяки конкурентному середовищу.

2. Соціальна користь: підтримка громади через створення робочих місць та соціальних ініціатив; інтеграція місцевих жителів у процес управління проєктами; забезпечення прозорості та участі громадян у прийнятті рішень.

3. Екологічна та культурна відповідальність: дотримання принципів сталого розвитку та екологічних стандартів; збереження культурної та природної спадщини; впровадження інноваційних технологій для мінімізації впливу на середовище.

Приклади ППП у туристичному секторі України: відновлення туристичних маршрутів на заході України: місцева влада виділяє землі та забезпечує адміністративну підтримку, приватні інвестори будують готелі та кафе, громада

організовує культурні заходи та волонтерську підтримку. Південні морські курорти: спільне управління пляжами та рекреаційними зонами між бізнесом, муніципалітетами та громадськими організаціями, що забезпечує екологічну безпеку та сталість відпочинку.

Використання кластерного підходу у поєднанні з ППП дозволяє: створювати територіально інтегровані туристичні продукти, де економічні, соціальні та екологічні інтереси збалансовані; ефективно координувати великі проєкти інфраструктури та культурних ініціатив; залучати міжнародні інвестиції та гранти для розвитку сталого туризму; інтегрувати громаду у процес управління та прийняття рішень, що підвищує соціальну згуртованість та довіру. Приклад: Карпатський регіон, де ППП забезпечує будівництво еко-готелів та туристичних центрів, а кластерний підхід дозволяє об'єднати локальних туроператорів, ремісників та громадські організації у спільний туристичний продукт.

Розвиток внутрішнього та сільського туризму як інструмент відновлення громад.

Внутрішній та сільський туризм є одним із ключових інструментів економічного та соціального відновлення громад у післявоєнний період в Україні. На відміну від масового міжнародного туризму, внутрішній та сільський туризм: швидко відновлюється навіть у регіонах з обмеженою інфраструктурою; стимулює розвиток локальної економіки; сприяє соціальній інтеграції населення та збереженню культурної та природної спадщини. Розвиток цього напрямку дозволяє залучити місцеве населення, підтримати бізнес, зберегти довкілля та формувати позитивний імідж громад [13].

Внутрішній туризм – це переміщення населення всередині країни з метою відпочинку, розваг, освіти, оздоровлення чи культурного збагачення. Він є основою для стабілізації економіки громад, оскільки створює попит на послуги готелів, ресторанів, транспортних компаній, музеїв та культурних заходів.

Економічними ефектами розвитку внутрішнього туризму є: залучення туристів стимулює продаж локальної продукції, ремесел та харчових продуктів; місцеві підприємці отримують додаткові доходи від екскурсій, розваг та послуг; туризм створює сезонні та постійні робочі місця; залучення ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді підвищує соціальну згуртованість. Популяризація внутрішніх маршрутів підвищує інтерес інвесторів до розвитку інфраструктури та послуг, стимулює розвиток туристичних кластерів і партнерств.

Сільський туризм виступає драйвером відновлення громад. Він поєднує рекреацію та розвиток локальної економіки, не потребуючи великих інвестицій у масову інфраструктуру. Економічними перевагами сільського туризму є: підвищення доходів сімейних фермерських господарств; продаж локальної продукції туристам (сири, мед, напої, ремесла); створення нових видів діяльності (екскурсії, майстер-класи, гостьові будинки); сільські громади використовують наявні ресурси без руйнівного впливу на природу; мінімальні витрати на реконструкцію та утримання об'єктів, що швидко окупаються. Міжнародні та державні програми підтримки відновлення післявоєнних територій часто

орієнтовані на розвиток сільського туризму, фінансування локальних проєктів стимулює розвиток малого бізнесу.

Механізми розвитку внутрішнього та сільського туризму:

1. Стратегічне планування та маркетинг: розробка туристичних маршрутів і пакетів послуг; впровадження цифрових платформ та мобільних додатків для промоції туристичних продуктів; проведення внутрішніх рекламних кампаній для стимулювання внутрішнього туризму.

2. Партнерство та кооперація: використання кластерного підходу та ППП для залучення бізнесу та громади; спільна організація культурних, гастрономічних та екологічних заходів; залучення волонтерів та громадських організацій до управління туристичними проєктами.

3. Фінансова підтримка та гранти: державні програми відновлення післявоєнних територій; місцеві гранти для розвитку гостьових будинків, фермерських садиб та культурних центрів; міжнародні програми технічної допомоги та інвестицій.

4. Освіта та підвищення кваліфікації: навчання місцевих мешканців у сфері гостинності та управління туристичними проєктами; створення курсів з організації культурних заходів та екотуризму; підвищення компетенцій з маркетингу та цифрових технологій.

Приклади успішного розвитку внутрішнього та сільського туризму в Україні: Карпати: сільський туризм включає еко-готелі, майстер-класи ремісників, гастрономічні маршрути та культурні фестивалі. Поділля та Центральна Україна: внутрішні туристичні маршрути через історичні містечка, музеї та природні заповідники. Південні регіони: організація агро-екотуристичних маршрутів на території фермерських господарств, включно з дегустацією локальних продуктів.

Сталий розвиток туризму у громадах України є стратегічним інструментом економічного та соціального відновлення післявоєнних територій. Використання моделей управління, кластерного підходу, публічно-приватного партнерства, а також розвиток внутрішнього та сільського туризму сприяє економічній стійкості, соціальній інтеграції та екологічній відповідальності. Розробка та впровадження ефективної державної та регіональної політики створює передумови для довгострокового розвитку сталого туризму в Україні та підвищення якості життя громадян.

Список використаних джерел

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development / United Nations General Assembly. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/tag/agenda-2030?type=publications> (дата звернення: 01.10.2025).

2. United Nations Environment Programme (UNEP). URL: <https://www.unep.org> (дата звернення: 01.10.2025).

3. The Future We Want : Rio+20 Outcome Document. URL: <https://www.slideshare.net/uncsd2012/the-future-we-want-rio20-outcome-document> (дата звернення: 01.10.2025).

4. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 01.10.2025).

5. World Travel & Tourism Council (WTTC). URL: <https://wttc.org> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Цілі Сталого Розвитку в Україні / Представництво ООН в Україні. URL: <http://sdg.org.ua/ua> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=1a1ed9e8-ce27-4efd-82d4-5137836dbdec&tag=VonnaEkonomika> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / KSE Institute. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
9. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни»: розрахунки KSE. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Total contribution of travel and tourism to gross domestic product (GDP) worldwide in 2019 and 2024, with a forecast for 2025 and 2035 (in trillion U.S. dollars) / Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Share of travel and tourism's total contribution to gross domestic product (GDP) worldwide in 2019 and 2024, with a forecast for 2025 and 2035 / Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp> (дата звернення: 01.10.2025).
12. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. *Державне агентство розвитку туризму України*. 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45 % українців подорожували країною. *Forbes.ua*. 2023. 8 верес. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (дата звернення: 01.10.2025).
14. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Косаревиц С. Післявоєнна відбудова Хорватії. *Центр Дністрянського*. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Повоєнне відновлення у Боснії та Герцеговині. *Mistosite*. 2023. 22 листоп. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/bosniia> (дата звернення: 01.10.2025).
17. Bosnia: відновлення туризму. *Mistosite*. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/bosniia> (дата звернення: 01.10.2025).
18. 17 років тому Росія здійснила повномасштабне військове вторгнення у Грузію. *Букви*. 2025. 8 серп. URL: <https://bukvy.org/17-rokiv-tomu-rosiya-zdiysnyla-povnomasshtabne-vijskove-vtorgnennya-u-gruziyu> (дата звернення: 01.10.2025).
19. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) / World Tourism Organization. Madrid, 2019. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-unwto-dmoguielines.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

20. Tourism for Development – Volume II: Good Practices / World Tourism Organization (UNWTO). Madrid : UNWTO, 2018. 152 p. (дата звернення: 01.10.2025).
21. The Role of Tourism in Post-Conflict Economic Recovery: Lessons from Bosnia, Rwanda and Sri Lanka. Washington, DC : World Bank Group, 2017. 59 p. (дата звернення: 01.10.2025).
22. Sustainable Tourism and Post-Conflict Environments. Nairobi : United Nations Environment Programme (UNEP), 2019. 62 p. (дата звернення: 01.10.2025).
23. Green Recovery and Tourism: Building a More Sustainable Sector Post-Crisis. Geneva : UNEP, 2021. 58 p. (дата звернення: 01.10.2025).
24. Post-Crisis Tourism Recovery Framework. New York : United Nations Development Programme (UNDP), 2020. 43 p. (дата звернення: 01.10.2025).
25. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ukraine-tourismstrategy2026.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
26. Tourism for Peace: The Role of Tourism in Post-Conflict Recovery. Madrid : UNWTO, 2019. 50 p. (дата звернення: 01.10.2025).
27. Заява про намір підтримки України у відновленні економіки / Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 01.10.2025).
28. Ukraine Data / The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?view=chart> (дата звернення: 01.10.2025).
29. Проекти в Україні / Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/projects> (дата звернення: 01.10.2025).
30. Звіт про співпрацю з Україною / Європейська комісія. URL: https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk (дата звернення: 01.10.2025).
31. Ukraine / European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html> (дата звернення: 01.10.2025).
32. Програма розвитку ООН в Україні / United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/node/11086> (дата звернення: 01.10.2025).
33. Природний заповідний фонд України. *Wow Nature*. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky> (дата звернення: 01.10.2025).
34. Шацький Національний природний парк. *Wow Nature*. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/shatskyu-natsionalnyu-prirodnyu-park-2> (дата звернення: 01.10.2025).
35. Біосферний заповідник «Асканія-Нова» імені Ф. Е. Фальц-Фейна. *Wow Nature*. URL: <https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/biosfernyu-zapovidnyk-askaniia-nova-imeni-f-e-falts-feyna> (дата звернення: 01.10.2025).
36. Visit Ukraine : інформаційний портал. URL: <https://visitukraine.today> (дата звернення: 01.10.2025).
37. У музеї в Пирогові відбувся фестиваль «Жива культура – Живий світ». *Укрінформ*. 2025. 7 верес. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4033910-u-muzei-v-pirogovi-vidbuvsya-festival-ziva-kultura-zivij-svit.html> (дата звернення: 01.10.2025).
38. Відновлення туризму і туризм для відновлення. *Ukrainer*. URL: <https://www.ukrainer.net/vidnovlenniazhytla> (дата звернення: 01.10.2025).

39. Схвалено План заходів на 2025-2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки / Кабінет Міністрів України. 2025. 26 верес. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-strategii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky> (дата звернення: 01.10.2025).
40. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 01.10.2025).
41. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-р> (дата звернення: 01.10.2025).
42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 01.10.2025).
43. Національна туристична організація України. URL: <http://www.ntoukraine.org> (дата звернення: 01.10.2025).
44. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
45. Програма підтримки економіки. План для реалізації Ukraine Facility. 2024-2027. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
46. Фінансування культури з державного і місцевих бюджетів: ключові тенденції, ризики і можливості. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/finansuvannya-kultury-z-derzhavnogo-i-miscevyh-byudzhativ-klyuchovi-tendenciyi-ryzyky-i-mozhlyvosti> (дата звернення: 01.10.2025).
47. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни»: розрахунки KSE. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada.ua/audit-of-war-damage.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
48. Total contribution of travel and tourism to GDP in leading travel markets worldwide in 2019 and 2023 (in billion U.S. dollars). 2024. <https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries> (дата звернення: 01.10.2025).
49. Inbound and outbound visitor growth worldwide from 2020 to 2022, with a forecast until 2025. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/274009/visitor-growth-forecast-for-global-tourism-market> (дата звернення: 01.10.2025).
50. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16> (дата звернення: 01.10.2025).
51. Туризм під час війни: візія громад. Травень 2025. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/turyzm-pid-chas-viyny-viziya-gromad> (дата звернення: 01.10.2025).

Розділ 6

Система місцевого самоврядування України під час воєнного стану та перспективи її повоєнної трансформації

Лозинська Т. М.,

д-р наук з держ. упр., професор,

професор кафедри економіки та публічного управління,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

<https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>

Місцеве самоврядування у правовій системі України закріплене на конституційному рівні [1] та розглядається як самостійний інститут публічної влади, відокремлений від органів державної виконавчої влади, але взаємодіючий з ними. У системі публічної влади місцеве самоврядування виступає формою народовладдя та представляє базовий рівень публічного управління. Недосконалість системи місцевого самоврядування в Україні, яка перейшла у спадок від радянської системи і яка з початку 90-х років поступово трансформувалася, врешті обумовила розробку принципово важливого документу – Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі – Концепція), ухваленої в 2014 р. [2].

На основі Концепції у 2015 році розпочався перший етап реформи місцевого самоврядування, який тривав до 2020 року, основним завданням якої було проведення фінансової децентралізації та створення на добровільній основі спроможних громад, здатних самостійно ухвалювати управлінські рішення щодо належного життєзабезпечення громад, надавати адміністративні послуги, наближені до реальних потреб і формувати власні джерела доходів. До середини 2020 року на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [3] на добровільній основі було створено 1070 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), включно з громадами Донецької і Луганської областей. Усі інші громади, які не визначилися, були об'єднані адміністративним шляхом на основі Перспективного плану об'єднання громад кожної області, затвердженого розпорядженням уряду [4]. Умовами об'єднання територіальних громад були якість та доступність публічних послуг, яка не могла бути нижчою, ніж до об'єднання, а також врахування історичних, природних, етнічних, культурних та інших чинників, що впливають на соціально-економічний розвиток громади.

Проте, після завершення етапу добровільного об'єднання територіальних громад у межах реформи місцевого самоврядування, залишилася низка системних проблем, які не мали остаточного розв'язання (табл. 1). Черговий етап реформи місцевого самоврядування в Україні, який забезпечив формування у 2020 р. територіальної основи для проведення місцевих виборів, не вирішив усі завдання процесу децентралізації влади, пов'язані з переміщенням владних повноважень на рівень територіальних громад [5]. Розгортання з 2022 р. повномасштабної російської агресії проти України і введення у зв'язку з цим

правового режиму воєнного стану суттєво трансформувало умови функціонування системи місцевого самоврядування, змінюючи баланс між автономією громад і централізацією державного управління: посилилася роль обласних і районних військових адміністрацій і централізованого управління («згори вниз») при одночасному звуженні місцевої автономії.

Таблиця 1

**Не розв’язані проблеми місцевого самоврядування після
завершення етапу добровільного об’єднання територіальних громад**

Проблеми	Прояв проблем
<i>Управлінські:</i>	
Нерівна управлінська спроможність громад	Різний рівень підготовки кадрів і якості менеджменту
Дефіцит професійних кадрів	У малих і сільських громадах створилася велика напруга з фахівцями з просторового планування, проектного менеджменту, управління публічними фінансами тощо
Перевантаження органів місцевого самоврядування	Наділення новими повноваженнями відбувалося без достатньої методичної підтримки та ресурсного забезпечення
<i>Економічні:</i>	
Значна фінансова диференціація	Реформа не змогла усунути фінансову нерівність, що в принципі й неможливо, тому багаті та бідні громади мають дуже різні бюджетні можливості
Обмежена власна дохідна база	В аграрних і депресивних територіях місцеві ради мають обмежені податкові надходження і слабкі ринки
Низька інвестиційна привабливість	У більшості громад не створені умови для залучення капіталу
Недостатній розвиток місцевої економіки	Негативна демографічна динаміка знижує економічну активність, зокрема й щодо самозайнятості
Залежність від державних трансфертів	Більшість громад мають базову дотацію та інші трансферти з державного бюджету через недостатній обсяг місцевих податків
<i>Інфраструктурні:</i>	
Нераціональність утворення міських громад з великою кількістю сільських населених пунктів	Складність доступу до медичних, освітніх та інших послуг для віддалених сіл, висока вартість транспортного сполучення, велика, розмита периферія, яка погано управляється
Поганий стан доріг і транспортної доступності	Усі дороги місцевого значення потребують серйозної модернізації, на яку не вистачає коштів, особливо під час війни
Закриття або скорочення мережі соціальних установ	Спостерігається постійний процес закриття шкіл, ФАПів, клубів, бібліотек тощо у малих територіальних громадах
<i>Соціальні:</i>	
Відчуження мешканців від центрів громад	Люди в населених пунктах, які входили до різних громад, не відчувають спільності, вигоди об’єднання і демонструють соціальну апатію
Конфлікт між «центром» і «периферією» громади	Часто проявляється у процесі розподілу ресурсів і надання послуг
Недостатній розвиток інструментів місцевої демократії	Такі форми, як громадські слухання, електронні петиції, громадські ради тощо досить часто мають формальний характер

Джерело: систематизовано автором за результатами монографічних і емпіричних досліджень.

Безумовно, умови воєнного стану негативно вплинули на функціонування територіальних громад, посиливши слабкі місця, які залишалися в системі місцевого самоврядування [5]:

- нерівномірність у спроможності територіальних громад, яка лише збільшилася за рахунок втрати потенціалу прифронтових і деокупованих громад;

- дублювання повноважень між центральною та місцевою владою, а також передачу в окремих громадах функцій місцевого самоврядування військовим адміністраціям населених пунктів (ВАНП), введення, по суті, військового управління, що обумовлено воєнною доцільністю;

- проблеми з координацією між різними рівнями та інститутами влади при виконанні завдань оборони, цивільної безпеки, евакуацій, відновлення зруйнованої енергетичної та іншої інфраструктури;

- потребу в значних ресурсах, насамперед, кадрових для відновлення спроможності громад, які перебували на лінії фронту й були повністю зруйновані.

Правовий режим воєнного стану, як особливим різновидом публічно-правового регулювання, запроваджується у разі збройної агресії або безпосередньої загрози нападу на державу та передбачає тимчасову перебудову механізмів здійснення публічної влади [6]. В умовах воєнного стану допускається розширення повноважень органів державної влади та військового командування, обмеження окремих прав і свобод, а також у зміна процедур управління з метою забезпечення оборони, безпеки та безперервності функціонування місцевого самоврядування.

Конституція України встановлює порядок формування представницьких органів влади та періодичності проведення виборів до них, що є конституційною основою забезпечення демократичних принципів функціонування держав [1]. Але дія відповідних конституційних норм розрахована на політичні процеси мирного часу, водночас Конституція України передбачає можливість проведення позачергових виборів в кризових умовах, проте ні Конституція, ні законодавство про місцеве самоврядування [7] не містять положень про автоматичне продовження повноважень органів місцевого самоврядування (ОМС) у разі неможливості проведення виборів. Припинення повноважень чинних ОМС до обрання нових також не передбачене. Тому, виходячи з актуальності правового підтвердження легітимності місцевого самоврядування, Верховна Рада України прийняла Постанову про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах військової агресії російської федерації [8], що узгоджується з принципами Європейської хартії місцевого самоврядування [9].

Практика запровадження воєнного стану в Україна засвідчила, що такий режим має комплексний трансформаційний вплив на всю систему публічної влади, змінюючи передусім загальну модель публічного управління – від відносно збалансованої та децентралізованої до посилено централізованої та ієрархізованої. Пріоритет набувають завдання оборони, захисту населення, підтримання громадського порядку, стабільності критичної інфраструктури та життєзабезпечення територій. І хоча

функції кризового управління та оперативного реагування стають домінуючими, місцеві територіальні громади продовжують і під час війни розробляти стратегії розвитку громад та вирішувати питання життєзабезпечення, спрямовані на перспективу й повоєнну модернізацію. Так, наприклад, у Полтавській області більшість територіальних громад у 2024 р. оновлювали власні стратегії розвитку з урахуванням змін, що були внесені до Державної стратегії регіонального розвитку. Три громади області – Лютенська, Мачухівська та Ромоданівська пройшли відбір на участь у пілотному проєкті з інклюзивного та просторового планування, відновлення та розвитку за підтримки ПРООН у Україні в межах проєкту UNDP «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» та матимуть експертну підтримку з розробки стратегічних документів [10]. Загалом на початок 2025 року 58 територіальних громад Полтавської області із 60 або 97% мають стратегії місцевого розвитку, що свідчить про високий рівень стійкості громад в кризових умовах.

Трансформації в системі публічної влади під час воєнного стану обумовили розширення на рівні центральних органів державної влади дискреційних повноважень виконавчої гілки. Уряд та інші органи виконавчої влади отримали можливість застосовувати спрощені регуляторні процедури, прискорені механізми ухвалення управлінських рішень, спеціальні режими розподілу ресурсів і координації міжвідомчої взаємодії. Частина процедур погодження, консультацій та регуляторного впливу скоротилася або тимчасово модифікувалася, що забезпечує швидкість рішень, але водночас знижує рівень формальної процедурної збалансованості і певною мірою обмежує автономність місцевого самоврядування. Розуміючи занепокоєння представників місцевих рад з приводу стиснення повноважень місцевого самоврядування, Кабінетом Міністрів України у 2025 р. було прийнято постанову «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» [11]. Документ має два важливі аспекти: по-перше, він не скасовує принципи, мету і спрямованість Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, ухваленої в 2014 р. [2], а по-друге, підтверджує наміри України інтегруватися до європейського економіко-політичного простору [5].

Звернемо увагу на основні труднощі реалізації положень Концепції під час війни і після її завершення, з якими вже стикається Україна. До найбільш вагомих з них можна віднести:

- ведення бойових дій або окупація на частині територій громад, що унеможлиблює повноцінне функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС);
- руйнування інфраструктури, критично важливої для життєзабезпечення населення, обумовлюють необхідність застосування евакуацій, спонукають людей до самостійного пошуку більш безпечних місць та ускладнюють роботу органів місцевого самоврядування або унеможлиблюють її;
- вимушене зміщення пріоритетів у використанні ресурсів громад: вони спрямовуються на оборону, гуманітарну допомогу, евакуацію, кризове реагування, що відсуває реалізацію довгострокових цілей реформи;

- погіршення доходної частини місцевих бюджетів через зниження бізнес-активності, міграцію населення, руйнування об'єктів підприємництва та зростання видатків на соціальну підтримку й відновлення критичної інфраструктури;

- мобілізація працівників органів місцевого самоврядування, виїзд за кордон та внутрішнє переміщення фахівців створюють дефіцит кваліфікованих кадрів та погіршують управлінську спроможність місцевих рад;

- неможливість проведення виборів під час дії режиму воєнного стану створює напруження у роботі рад: поступово, через низку причин, збільшується кількість секретарів рад, які виконують повноваження сільських, селищних чи міських голів; в окремих громадах посилюється корупція, зростає недовіра населення до місцевої влади;

- центральна влада під час війни змушена централізувати низку функцій, щоб швидко реагувати на кризові ситуації, що створює напруження між принципами децентралізації та практичною потребою у посиленні вертикалі виконавчої влади.

Законодавство про воєнний стан передбачає створення спеціальних тимчасових органів державного управління – військових адміністрацій, ключовою функцією яких є організація та координація заходів у сфері оборони, публічної безпеки та правопорядку. З огляду на їх призначення та характер повноважень, ці органи мають подвійне підпорядкування, одночасно перебуваючи в урядовій вертикалі і в підлеглих військовому командуванню (Кабінету Міністрів України та Генеральному штабу Збройних Сил України). Запровадження військових адміністрацій, як відмічають фахівці-юристи, не означає автоматичного припинення діяльності чи розпуску представницьких органів місцевого самоврядування [12]. Правовий режим воєнного стану допускає паралельне функціонування органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій, як у випадку утворення військових обласних і районних державних адміністрацій, які разом з обласними і районними радами в багатьох випадках демонструють погоджену взаємодію.

Таким чином, у зв'язку з утворенням військових адміністрацій, які перебирають на себе повноваження органів місцевого самоврядування або місцевих органів виконавчої влади у разі неможливості їх належного функціонування, регіональний та місцевий рівні публічної влади зазнає суттєвих змін. Такий підхід є виправданим екстремальними умовами воєнного часу, він підвищує керованість і координацію дій у кризових умовах, але водночас обмежує автономію територіальних спільнот і звужує сферу самоврядності.

Функціонально воєнний стан розширює коло завдань і самих органів місцевого самоврядування. До традиційних управлінських функцій додаються обов'язки з організації територіальної оборони, цивільного захисту, евакуаційних заходів, гуманітарного забезпечення, розміщення внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримки безперервності базових послуг. Відбувається перерозподіл управлінського навантаження та ресурсів на користь безпекових і стабілізаційних заходів.

Окремим напрямом трансформації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є зміна адміністративно-правових процедур. У цей період застосовуються спрощені режими публічних закупівель, управління майном, кадрових призначень, бюджетних змін і регуляторних рішень. Це дозволяє значно скоротити часові витрати на реалізацію управлінських рішень, однак створює додаткові ризики щодо прозорості, підзвітності та запобігання зловживанням. У зв'язку з цим зростає значення внутрішнього контролю та подальшого післякризового аудиту рішень. Воєнний стан впливає і на механізми підзвітності та публічності. Частина інформації про діяльність органів влади обмежується з міркувань безпеки, скорочуються процедури публічних консультацій, зменшується обсяг відкритих даних щодо чутливих сфер. Громадський і парламентський контроль зберігається, але може здійснюватися у модифікованих формах. Це формує тимчасовий дисбаланс між ефективністю та відкритістю публічного управління.

Таким чином, правовий режим воєнного стану спричиняє системну перебудову публічної влади – через централізацію управління, розширення виконавчих повноважень, зміну суб'єктного складу на місцях, спрощення процедур і переорієнтацію функцій на безпекові завдання (табл. 2).

Таблиця 2

**Головні аспекти трансформації інституту місцевого самоврядування
в Україні під час дії режиму воєнного стану, 2022–2024 рр.**

Напрями трансформації	Характер змін
1	2
1. Нормативно-правове забезпечення	– вплив правового режиму воєнного стану на систему публічної влади; – зміни у повноваженнях органів місцевого самоврядування (ОМС); – утворення військових адміністрацій населених пунктів; – перерозподіл повноважень між місцевим самоврядуванням і державною владою; – обмеження та додаткові можливості ОМС; – обмеження бюджетної та фінансової самостійності громад у воєнний період
2. Інституційні зміни	– створення тимчасових управлінських структур – військових адміністрацій – модифікація процедур роботи ОМС: дистанційні засідання, делегування частини повноважень голові, цифровізація сервісів; – партнерство з волонтерськими та громадськими організаціями; – міжнародна технічна допомога громадам; – спрощення кадрових процедур, зокрема подовження віку перебування на посаді до 75 років
3. Видозміна практики місцевого самоврядування	– переорієнтація управлінських функцій на безпекові питання; – управління гуманітарними процесами та кризовими сервісам; – забезпечення базових публічних послуг у громадах; – взаємодія з військовими адміністраціями та силовими структурами; – забезпечення цивільного захисту; – цифровізація управлінських процесів у громадах; – нові формати комунікації з населенням

1	2
4. Основні виклики	– кадрові втрати та дефіцит управлінської спроможності; – руйнування інфраструктури управління; – фінансова нестабільність громад; – безпекові ризики для посадових осіб; – проблеми легітимності представницьких органів; – міграція населення та розрив соціальних зв'язків; – обмеження демократичних процедур

Джерело: систематизовано автором.

Водночас така трансформація має тимчасовий характер і вимагає у повоєнний період цілеспрямованого відновлення інституційного балансу, процедурної прозорості та повноцінної самоврядності, із збереженням найбільш ефективних кризових управлінських практик. Повоєнне відновлення місцевого самоврядування є системним завданням трансформації публічної влади, що поєднує інституційні, правові, фінансові та соціальні компоненти. Наслідки збройної агресії, руйнування інфраструктури, демографічні зрушення та безпекові ризики формують нові умови функціонування територіальних громад і потребують не лише відновлення довоєнних механізмів, а й модернізації моделі локального врядування. У цьому контексті повоєнна реконструкція місцевого самоврядування в Україні має спиратися на принципи інституційної стійкості, субсидіарності, підзвітності та спроможності громад до саморозвитку. Ключковський Ю. і Венгер В. вважають, що одним із першочергових завдань повоєнного відновлення місцевого самоврядування є забезпечення повноцінного функціонування інституту місцевого самоврядування, що передбачає своєчасне оновлення складу представницьких органів місцевого самоврядування та виборних посадових осіб – сільських, селищних, міських голів [12, с. 50].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України 1748, організація підготовки та проведення місцевих виборів із дотриманням національного законодавства та європейських стандартів в умовах військової агресії РФ проти України та воєнного стану є неможливими, а після скасування воєнного стану рішення про проведення місцевих виборів буде прийнято відповідно до Конституції України, Виборчого кодексу України та законів України. Уже зараз очевидно, що з організацією виборів виникнуть труднощі, пов'язані з безпрецедентною міграцією населення як всередині країни, так і поза її межі. Людські ресурси є важливими для формування кадрового резерву будь-яких органів влади, але для представницьких органів влади чисельність населення, місця проживання людей, доступність виборчих дільниць є не просто важливими факторами, а факторами, які впливатимуть на якість формування представницького органу влади. За даними Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України на кінець 2025 року в Україні було зареєстровано 4,4 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [13]. Зважаючи на динамічність міграційних процесів (тривалості перебування поза домом, повернення людей на сталі місця проживання,

повторний виїзд, еміграція і повернення з еміграції, тимчасові виїзди на навчання або лікування, повернення на окуповані території, насильницьке вивезення тощо) точні цифри внутрішньої та зовнішньої міграції назвати важко, але аналітики стверджують, що близько 50% населення України вимушено покидали свої місця проживання на різні терміни [12; 14-16]. Цифри, отримані із офіційних джерел, можуть не відповідати реальному стану в певні періоди, але вони достатньо точно відображають демографічну проблему, яка не може бути проігнорована під час організації перших повоєнних виборів до місцевих рад:

- кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в межах України та складає біля 4,4 мільйонів осіб;

- кількість осіб, що виїхали до інших держав світу оцінюється на початок 2026 р. 5,9 мільйонів осіб;

- кількість громадян України, які проживають на непідконтрольній території, за приблизними оцінками складає 3–6 мільйонів осіб.

Зважаючи на те, що Конституція України і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» розглядають місцеве самоврядування як право мешканців громади (а не самого адміністративно-територіального утворення), слід визнати, що проблема повернення населення в територіальні громади, у яких велися бойові дії або вони перебували в окупації, стане серйозною перешкодою для проведення виборів до органів місцевого самоврядування у традиційному форматі.

Одним із базових напрямів повоєнної трансформації є відновлення повноти компетенції органів місцевого самоврядування. Після стабілізації ситуації необхідним стане нормативно врегульований механізм поетапного повернення повноважень представницьким і виконавчим органам громад. Такий процес має включати правовий аудит актів і управлінських рішень, ухвалених у спеціальному режимі, а також відновлення стандартних процедур колегіальності, публічності та підконтрольності. Водночас доцільним є збереження окремих елементів кризового управління, що довели свою ефективність – зокрема, спрощених процедур для невідкладних рішень за умови їх чіткого правового обмеження та наявності запобіжників від зловживань.

Повоєнне навантаження на органи місцевого самоврядування істотно зросте у сферах відбудови житлової та соціальної інфраструктури, надання послуг населенню, соціальної адаптації постраждалих груп, економічної активізації територій. Це обумовлює необхідність системного посилення кадрової та організаційної спроможності громад, що передбачатиме впровадження проєктного підходу до управління відновленням, підвищення кваліфікації посадових осіб, формування професійних команд у сферах стратегічного планування, фінансів, просторового розвитку та міжнародної співпраці. Доцільним є розроблення державних і регіональних програм підготовки та перепідготовки кадрів для повоєнного місцевого врядування за зразком експериментального проєкту створення кадрового резерву державних службовців для роботи на деокупованих територіях 2023 року [17].

Координаторами проєкту виступили Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (НАДС), а учасниками – військові адміністрації, центральні органи виконавчої влади, інші державні установи та окремі громадяни, готові працювати на звільнених територіях. Експеримент тривав два роки і завершився в 2025 році підготовкою понад 3 200 осіб кадрового резерву [18]. Основні, найголовніші напрями трансформації системи місцевого самоврядування після завершення війни і припинення воєнного стану наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Основні напрями трансформації системи
місцевого самоврядування у повоєнний період**

Перспективний напрямок	Проблема, що розв’язується	Мета
1. Посилення управлінської спроможності	Нестача фахівців, недостатній рівень підготовки, брак досвіду	Збезпечення здатності ОМС ефективно виконувати свої повноваження в умовах підвищених викликів і обмежених ресурсів.
2. Підвищення фінансової стійкості	Недостатність коштів місцевих бюджетів для виконання завдань відновлення	Диверсифікація джерел доходів, підвищення якості бюджетного планування, зростання частки власних надходжень, ефективне управління витратами, формування резервних фондів і посилення фінансового контролю
3. Цифровізація місцевого самоврядування	Існування нерівного доступу до цифрових інструментів управління та електронних послуг	Спрощення надання адміністративних і соціальних послуг, зменшення бюрократичних бар’єрів і корупційних ризиків, підвищення підзвітності посадових осіб, створення умов для кращого управління ресурсами
4. Зміцнення резильєнтності	Ослаблення внаслідок війни внутрішніх резервів життєвої стійкості	Розвиток адаптивних управлінських моделей, резервних механізмів надання послуг, а також підготовленості персоналу до роботи в умовах невизначеності
5. Відновлення місцевої демократії	Згортання демократичних процедур в умовах воєнного стану і часткове обмеження свобод	Проведення місцевих виборів, відновлення роботи рад і їхніх виконавчих органів, забезпечення відкритості засідань і рішень, розвиток інструментів участі — громадських слухань, консультацій, місцевих ініціатив, партиципаторного бюджетування.

Джерело: розробка автора.

Відмітимо, що посилення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування обумовлюватиметься необхідністю відновлення територій і

потребою в значних обсягах фінансових ресурсів та нових інструментах бюджетної політики на місцевому рівні. Для цих цілей перспективною може стати модель поєднання розширеної фінансової автономії територіальних громад із посиленими механізмами міжбюджетного вирівнювання та цільових фондів відбудови. Важливого значення у цьому контексті набуватимуть питання диверсифікації джерел доходів місцевих бюджетів, стимулювання місцевого підприємництва, розвиток публічно-приватного партнерства та співробітництво з міжнародними донорами. Разом із цим має бути посилено фінансовий контроль за використанням консолідованих коштів, підвищено прозорість використання коштів відновлення, зокрема і шляхом застосування інструментів громадського моніторингу, що підвищить ефективність витрачання ресурсів.

Питання ефективності та доцільності витрачання фінансових ресурсів відновлення обов'язково мають передбачати інтеграцію безпекового компонента у систему місцевого самоврядування, необхідність чого виразно продемонстрували умови воєнного часу. Очевидно, що в найближчі повоєнні роки, а швидше за все і у віддаленій перспективі на рівні громад мають бути сформовані постійно діючі механізми цивільного захисту, резервні системи управління та захисту критичної інфраструктури. Складовою стратегій повоєнного розвитку територіальних громад має стати формування систем локальної стійкості (resilience).

Цифровізація та розвиток електронного урядування у повоєнний період є одним із ключових напрямів трансформації системи місцевого самоврядування, однак цей процес пов'язаний із наслідками руйнування інфраструктури та з інституційною, кадровою та соціальною нерівномірністю відновлення територій. Насамперед проблемою є фізичне та технологічне пошкодження цифрової інфраструктури – мереж зв'язку, центрів обробки даних, локальних серверів органів влади, систем енергозабезпечення. У багатьох деокупованих громадах відсутній стабільний інтернет-зв'язок і технічна база для впровадження електронних сервісів, що буде ускладнювати перехід до повноцінного електронного урядування. Це створюватиме дисбаланс між громадами, у яких цифрові рішення розвиватимуться швидко, і громадами, що вимушені будуть використовувати «паперовий» формат обслуговування управління. Крім того, посадові особи ОМС не завжди мають достатні цифрові компетентності для роботи з реєстрами, платформами електронних послуг та аналітичними інструментами, про що, наприклад, свідчить досвід використання цифрової системи управління публічними інвестиціями – платформи DREAM. Це знижує ефективність навіть тих цифрових рішень, які впроваджуються централізовано за координації Міністерство цифрової трансформації України. Розширення електронного урядування потребує одночасного інвестування у кіберзахист, резервування даних, багаторівневу автентифікацію та захищені канали обміну інформацією. Без цього цифровізація може створювати додаткові вразливості замість підвищення ефективності. Суттєвим є і соціальний вимір проблем, коли частина населення, особливо люди старшого віку, внутрішньо переміщені особи та мешканці сільських територій, мають обмежений доступ до цифрових сервісів

або недостатній рівень цифрової грамотності. Це створює ризик цифрової нерівності та виключення окремих груп із процесів отримання послуг і участі в місцевому врядуванні.

Таким чином, у повоєнному розвитку цифровізація та електронне врядування мають супроводжуватися не лише технологічним оновленням, а й відновленням інфраструктури, підготовкою кадрів, посиленням кібербезпеки, стандартизацією платформ і програмами цифрової інклюзії.

Повоєнні спільноти – це соціуми з високим рівнем травматизації, недовіри, демографічних втрат і соціальної фрагментації, що ускладнює згуртованість громадян, знижує рівень участі та взаємної підтримки – тобто тих елементів, що є основою суспільної резильєнтності. Тому треба усвідомлювати, що органи місцевої влади на деокупованих і прифронтових територіях будуть працювати в умовах кадрових втрат, перевантаження повноваженнями та нестачі управлінських ресурсів. У деокупованих територіальних громадах може бути втрачена частина документації й реєстрів, архівів, адміністративних будівель, генерації енергії, порушені адміністративні процедури. Ресурсній нестійкості громад також сприятиме різке скорочення доходної бази, нестабільність податкових надходжень, що посилюватиме залежність від трансфертів і донорської допомоги. Світовий банк підкреслює, що без фінансової стійкості локальна резильєнтність залишається декларативною [19].

Критично важливим для легітимності публічної влади та сталості розвитку громад є відновлення місцевої демократії та участі громадян, однак ту на заваді може стати інституційна перерва демократичних процедур. У період воєнного стану значна частина повноважень місцевого самоврядування була передана військовим адміністраціям, а виборні органи фактично призупинили або обмежили свою діяльність. Перехід від тимчасового централізованого управління до відновлення роботи рад, виконкомів і процедур публічної підзвітності потребує чітких правових і організаційних рішень, що ухвалюються на національному рівні. Існує також ризик формального відновлення органів влади без реального представництва через еміграцію та втрати серед активних мешканців і лідерів громад. Повоєнне середовище часто характеризується підвищеним рівнем напруги, взаємних звинувачень, поляризації та підозр щодо доброчесності посадових осіб. Без прозорих процедур, відкритих даних і системного діалогу між владою та громадянами механізми участі можуть залишатися декларативними. Навіть за наявності електронних платформ консультацій, петицій і громадського бюджету інклюзивність місцевої демократії може обмежуватися технічними можливостями або цифровими навичками населення.

Загалом повоєнне відновлення системи місцевого самоврядування має розглядатися не як просте повернення до довоєнних моделей, а як комплексна інституційна трансформація. Воно поєднує відновлення керованості територій, посилення управлінської та фінансової спроможності громад, розвиток цифрового врядування, зміцнення резильєнтності та відновлення місцевої демократії й участі громадян. Кожен із цих напрямів супроводжується специфічними повоєнними проблемами – кадровими втратами, ресурсними

обмеженнями, інфраструктурними руйнуваннями, кризою довіри та соціальною фрагментацією. Ефективність відновлення значною мірою буде залежати від узгодженості нормативних рішень, інституційної наступності та чіткої державної політики, а також від спроможності громад поєднати безпекові і демократичні підходи, цифрову модернізацію та соціальну інклюзію, прозорість рішень і реальну участь мешканців у процесах відбудови.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20191220>.
4. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Полтавської області: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 № 571-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/571-2020-%D1%80>.
5. Лозинська Т. Виклики реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні в умовах воєнного стану. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення*: матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. С. 476-479. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_2025.pdf.
6. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
8. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20>.
9. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985 № 994_036. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
10. 56 територіальних громад Полтавщини мають власні стратегії місцевого розвитку. URL: <https://bilycka-gromada.gov.ua/news/1728635642>.
11. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі: Постанова Кабінету Міністрів від 12.12.2025 № 1748. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-%D0%BF>.

12. Ключковський Ю., Венгер В. Правове регулювання місцевого самоврядування в Україні в умовах війни та передумови проведення місцевих виборів після припинення воєнного стану. С. 33-68. URL: https://web.ccu.gov.ua/sites/default/files/klyuchkovskyu_yu._venger_v._pravove_regulyuvannya_miscevogo_samovryaduvannya_v_ukrayini_v_umovah_vinyu.pdf.

13. В Мінсоцполітики назвали кількість ВПО в Україні: які програми для них діють. URL: <https://finteco.com.ua/article/22146-v-minsotspolityky-nazvaly-kilkist-vpo-v-ukraini-iaki-prohramy-dlia-nykh-diiut>.

14. Лібанова Е. М. «Воєнна міграція» з України: проблеми та перспективи розвитку. *Український географічний журнал*. 2024. 4 (128). С. 3-11. URL: https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/sites/default/files/UGJ_2024_4_1_1_Libanova_1.pdf.

15. Процик І. С., Кара Н. І. Особливості процесів міграції населення України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1 (7). С. 231-240. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28342/procik-231-240.pdf>.

16. Milienko O. Internal migration and displaced persons in Ukraine: Governing policies and protections by the administrative courts. *Social & Legal Studios*. 2023. Vol. 6. № 3. P. 94-103. URL: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-6-3-2023/vnutrishnya-migratsiya-ta-peremishcheni-osobi-v-ukrayini-politika-upravlinnya-ta-zakhist-administrativnimi-sudami>.

17. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2023 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF?lang=uk>.

18. Мінрозвитку представило результати експериментального проекту з формування кадрового резерву працівників держорганів для роботи на деокупованих територіях. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-predstavylo-rezultaty-eksperymentalnoho-proiektu-z-formuvannia-kadrovoho-rezervu-pratsivnykiv-derzhorhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh>.

19. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): Світовий банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>.

Розділ 7

Адаптивна модель відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях України

Романов Д. В.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0006-7111-8227>*

Відновлення системи публічного управління на деокупованих територіях є складним багатоаспектним процесом, що виходить за межі традиційних підходів до організації державної влади та місцевого самоврядування. Його специфіка зумовлена поєднанням безпекових загроз, інституційної деградації, соціальної травматизації населення та необхідності швидкого відновлення керованості територіями.

У науковій літературі формування системи публічного управління на постконфліктних територіях розглядається крізь призму кількох базових концепцій, кожна з яких по-різному визначає роль держави, місцевих спільнот та тимчасових управлінських режимів [1 – 4]. Зрозуміло, що специфіка вибору концептуального підходу до відновлення влади обумовлюється тривалістю воєнного конфлікту з Росією, зростанням його інтенсивності в останні два роки, що формує великі очікування населення стосовно ревіталізації населених пунктів та забезпечення інституційної спроможності місцевої влади [5]. Війни, що виникають як через внутрішньо громадянські, так і через міждержавні конфлікти, призводять до масового переміщення населення, що становить окрему управлінську проблему, пов'язану з кадровим забезпеченням організації проведення виборів і створення умов для функціонування місцевих органів влади. Саме громадяни, зокрема місцеве населення, будуть відігравати ключову роль у підтримці або неприйнятті запропонованої моделі відбудови. Досвід постконфліктних держав після Другої світової війни свідчить, що ухвалювані тоді рішення стосувалися не лише відновлення інститутів влади, а й комплексного економічного відродження, а також підтримки населення – стимулювання його активності, посилення мотивації та забезпечення належного соціального захисту [5].

Досліджувані країни мали різні передумови виникнення воєнних конфліктів. І хоча їх об'єднували певні спільні завдання постконфліктного відновлення – зокрема повернення людей до місць довоєнного проживання, відбудова інфраструктури та відновлення державних інституцій, – кожна з них зіткнулася з власними, специфічними викликами у процесі післявоєнного відновлення соціально-економічного життя. В аналітичній доповіді «Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року» автори окреслили ключові проблеми відновлення влади, виявлені під час соціально-економічної інтеграції тимчасово окупованих територій. Вони також наголосили, що в інших звільнених регіонах України ці труднощі можуть проявитися ще гостріше, адже тривалість окупації суттєво

ускладнює процес становлення та зміцнення інститутів влади [6, с. 19–22]. Відбудова звільнених територій передбачає значно ширший спектр завдань, ніж лише створення нових або відновлення існуючих органів влади, реконструкцію інфраструктури чи модернізацію місцевої економіки. Йдеться також про глибинні трансформації у сфері суспільних відносин. Як зазначається у дослідженні Світового банку, тривалий збройний конфлікт змінює саму структуру суспільства настільки, що повернення до довоєнного стану може виявитися або неможливим, або небажаним [7, с. 14].

Тому процес повоєнного відновлення інститутів публічної влади має з самого початку спиратися на принцип верховенства права та формування механізмів управління, здатних забезпечити стабільне функціонування суспільства в мирний період. Особливої ваги набуває завдання запобігання новим конфліктам на деокупованих територіях. Тривала війна спричиняє мілітаризацію суспільної свідомості, посилює роз'єднаність регіонів і підвищує ризик повторної ескалації. Відновлення після можливого повернення до конфлікту потребуватиме значних ресурсів і тривалого часу, на що також звертають увагу експерти Світового банку.

З огляду на це критично важливо вибудовувати партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Влада має демонструвати усвідомлення ролі локальних спільнот у розвитку механізмів самоорганізації та ефективного управління місцевими справами, що сприятиме зміцненню довіри, соціальної згуртованості та сталого миру. Такі зусилля мають надважливе значення, виходячи з обсягів руйнувань, втрати економічного потенціалу, фактичного знищення енергетичної галузі. І для того, щоб розуміти з якими викликами і в яких масштабах зіштовхнуться створені інститути влади, необхідно уже зараз формувати статистику втрат за різними напрямками (людських, інфраструктурних, житлових, земельних, фінансових тощо) та розробляти пропозиції щодо повоєнного відновлення. Утворена в 2022 році Національна рада з відновлення України від наслідків війни, як консультативно-дорадчий орган, [8] якраз і отримала ряд завдань, які стосуються планування заходів повоєнного відновлення:

- розробка стратегічних ініціатив, проєктів документів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди;
- напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, впровадження яких є необхідними у воєнний та післявоєнний періоди;
- підготовлення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який має враховувати модернізацію та відновлення енергетичної інфраструктури, військово-промислового комплексу, соціальної, комунальної, медичної, житлової, транспортної, виробничої інфраструктури, військової інфраструктури, зв'язку;
- розроблення плану заходів перезапуску та розвитку економіки, заходів з підтримки вразливих верств населення, сімей з дітьми, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, збереження та відновлення об'єктів культурної спадщини, подолання безробіття тощо.

Національна рада з відновлення України від наслідків війни, органи державної влади та інші вітчизняні й міжнародні організації, такі, як USAID, протягом періоду воєнного протистояння з Росією виконували складну роботу з оцінки шкоди, нанесеної Україні й українському народу війною. Скориставшись аналітичними розрахунками фахівців Національної ради з відновлення України від наслідків війни, Київської школи економіки спільно з Міністерством розвитку громад та територій, Міністерства економіки у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України, продемонструємо динаміку прямих втрат України внаслідок війни (табл. 1).

Наведені дані свідчать про складність завдань, які стоятимуть перед керівниками держави, регіонального та місцевого рівнів, а отже їх виконання потребуватиме насамперед відновлення місцевого самоврядування, спроможного виконувати ці завдання, та створення організаційної моделі взаємодії органів місцевого самоврядування (ОМС) й військових адміністрацій (ВА), які ще, очевидно, діятимуть у перехідний період, керуючись доцільністю виконання функцій держави.

Таблиця 1

**Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури
України внаслідок війни, 2022–2024 рр., млрд дол. США**

Тип майна	Роки				2024 р. до 2022 р., %
	2022		2024		
	прямі втрати	питома вага, %	прямі втрати	питома вага, %	
Житлові будівлі	36,8	38,5	60,0	35,3	163,0
Інфраструктура	31,4	32,2	38,5	22,7	123,0
Активи підприємств, промисловість	8,1	8,5	14,4	8,5	180,0
АПК та земельні ресурси	4,3	4,5	10,3	6,1	239,5
Соціальна сфера	0,2	0,2	0,2	0,1	100,0
Транспорт	2,3	2,4	3,5	2,1	152,2
Освіта	3,5	3,7	7,3	4,3	208,6
Лісовий фонд	0,3	0,4	4,5	2,7	—
Торгівля	2,1	2,2	2,8	1,7	133,3
Енергетика	1,8	1,9	14,6	8,6	477,8
Охорона здоров'я	1,5	1,6	4,3	1,5	286,7
ЖКГ	1,3	1,4	3,5	2,0	269,2
Культура, туризм, спорт	0,7	0,8	4,0	2,3	571,4
Адміністративні будівлі	0,9	1,0	0,7	0,4	77,8
Цифрова інфраструктура	0,6	0,7	1,2	0,7	200,0
Фінансовий сектор	0,02	0,02	0 04	0,01	200,0
Разом	95,5	100,0	169,8	100,0	177,8

Джерело: складено автором за [9; 10].

Особливу складність матиме інтеграція територій, які тривалий час перебувають в окупації, та їх розвиток. Перспективи такої інтеграції у даний час залишаються невиразними, оскільки, якщо вони не будуть звільнені, їх кінцева

доля може бути вирішена лише під час проведення мирних переговорів [11]. Отже, на сьогодні практичні плани відновлення влади та розвитку громад доцільно розробляти лише щодо вже деокупованих територій, тоді як концептуальні засади відновлення української влади слід напрацьовувати для всіх територій, що перебувають під окупацією з 2014 року. Зокрема, загальні рамкові підходи до відновлення української державності на звільненій території Автономної Республіки Крим і міста Севастополя визначено у Постанові Верховної Ради України «Про Заяву Верховної Ради України щодо пріоритетних напрямів державної політики у сфері деокупації, реінтеграції та відновлення Автономної Республіки Крим і міста Севастополя» [12]. У проєкті «Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України» враховуються умови окупаційного режиму, тривалість незаконного функціонування законодавчої системи Російської Федерації та зміни у складі населення, що відбулися під впливом багаторічної імміграції російських громадян, а також передбачається виважений підхід до формування державної політики на територіях, які тривалий час перебували в окупації. Публічне управління на деокупованих територіях має ґрунтуватися на принципах перехідного правосуддя [13]:

- 1) захист та відновлення прав постраждалих від війни;
- 2) недопущення безкарності за злочини проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку, вчинені в умовах збройної агресії;
- 3) забезпечення права на правду;
- 4) заходи з недопущення збройного конфлікту в майбутньому.

Вже звільнені території суттєво різняться за масштабами руйнування інфраструктурних об'єктів і глибиною гуманітарних викликів, зумовлених відтоком населення, переміщенням бізнесу, високим рівнем безробіття, проблемами продовольчого забезпечення та особливостями політичних позицій депутатського корпусу на місцях. У таких прифронтових і деокупованих населених пунктах було запроваджено військові адміністрації, які нерідко очолили чинні керівники місцевих рад, що мали довіру громади, завдяки чому вдалося швидше відновити керованість і організацію публічного управління.

Водночас значно складнішим є відновлення управлінської спроможності там, де були зафіксовані випадки співпраці посадовців місцевого самоврядування з окупаційними структурами, а після деокупації частина так званої місцевої управлінської еліти залишила територію та виїхала до Росії. Посилення кадрового потенціалу громад, що розташовані поблизу лінії бойових дій і систематично зазнають обстрілів, залишається одним із ключових завдань на перспективу. Під час планування розвитку таких територіальних громад необхідно виходити з таких об'єктивних умов [11]:

- зміну демографічної та соціальної структури територіальних громад: численність населення в них на кінець 2024 р. скоротилася в 3–5 разів, більшість підприємств було переміщено в інші місцевості або за кордон;
- відсутність безпеки для життя місцевих мешканців, яка не може бути досягнута до закінчення воєнних дій;

– необхідність повного відновлення, а швидше модернізації, об'єктів критичної інфраструктури, налагодження системи надання публічних послуг безпеки;

– призупинення діяльності органів місцевого самоврядування, які мають нести відповідальність за життєзабезпечення населення, що вимагає введення певних перехідних форм місцевої влади до проведення виборів і відновлення функціонування інституту місцевого самоврядування.

Відновлення самоврядування на деокупованих територіях є стратегічним завданням, виконання якого потребує розроблення чіткого порядку, який визначатиме послідовність процедур відновлення місцевої влади. Зважаючи на ослабленість місцевого самоврядування на деокупованих територіях, при формуванні державної політики відновлення влади варто брати до уваги такі її аспекти, як *спроможність* і *доцільність*.

Спроможність, за визначенням Академічного словника української мови – це наявність сприятливих умов чи обставин для певних процесів, здатність щось робити, мати сили чи вміння для виконання дії або можливість проявити здатності чи скористатися сприятливими умовами [14]. Виходячи з цього можна стверджувати, що спроможність органу місцевого самоврядування виконувати функції життєзабезпечення громади включає три складові:

а) умови функціонування – деокупована, прифронтна чи віддалена від фронту територія з наявними ресурсами, певним станом інфраструктурних об'єктів, масштабами замінування, функціонуючими чи відсутніми бізнесами тощо;

б) здатність до здійснення чого-небудь – професіоналізм службовців органу місцевого самоврядування та депутатського корпусу. Це вже зараз вимагає підготовки достатньої кількості фахівців для кадрового резерву місцевого самоврядування і державної служби, щоб можна було за результатами конкурсного відбору отримати працівників з якісними особистими характеристиками, здатних працювати в ризикових умовах ненормованого робочого часу і швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях;

в) можливість – існуючий, внутрішньо зумовлений стан суб'єкт-об'єктної взаємодії, який при високій імовірності настання сприятливих наслідків впливу суб'єкта управління на об'єкт перетворюється на дійсність. Можливість, безумовно, забезпечується попередніми двома складовими, наявністю шансів на успіх, а також наділеними повноваженнями, які набувають критично важливого значення для легітимізації управлінської діяльності.

Якщо орган місцевого самоврядування об'єктивно не здатний забезпечувати виконання своїх функцій через тимчасову неспроможність в умовах поствоєнної нестабільності, держава зобов'язана застосувати інший, більш релевантний та дієвий механізм влади, наділений директивними функціями. Таким механізмом є військова адміністрація, яка не підміняє місцеве самоврядування, а виконує функцію відновлення керованості, безпеки та інституційної спроможності території. Отже, в ситуації *неспроможності* територіальної громади виконувати покладені на неї законодавством функції, *доцільним* стає відновлення влади через діяльність військових адміністрацій, оскільки:

– це відповідає цілям повоєнного відновлення;

- забезпечує швидку ресурсівіддачу;
- запобігає хаотичним і безсистемним діям, продиктованим практичними поточними проблемами.

Саме в континуумі «місцеве самоврядування → військові адміністрації» має бути сформована модель відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях, адаптована до конкретних соціально-економічних, ресурсних, демографічних, політичних та інших умов. Причому можуть розглядатися різні випадки дієздатності місцевої ради: від її відсутності до перебування в екзилі, але не залежно від цього функціонування військових адміністрацій забезпечуватиме відновлення цивільного життя до проведення виборів (рис. 1).

На рисунку зображено три випадки відновлення місцевого самоврядування на територіях, які перебували під окупацією і не перебували, через проміжний період функціонування військових адміністрацій населених пунктів (ВАНП) до проведення виборів. Зрозуміло, що лише на територіях, які не перебували під окупацією і де не були створені ВАНП, ОМС, повноважність яких була підтверджена Постановою Верховної Ради України 2025 року, будуть функціонувати до проведення виборів і формування нового складу рад: «... сільські, селищні, міські, районні у містах, районні, обласні ради та сільські, селищні, міські голови, обрані відповідно до закону на вільних, рівних, прямих виборах шляхом таємного голосування, є повноважними, крім тих, повноваження яких достроково припинені у встановленому законом порядку...» [15].

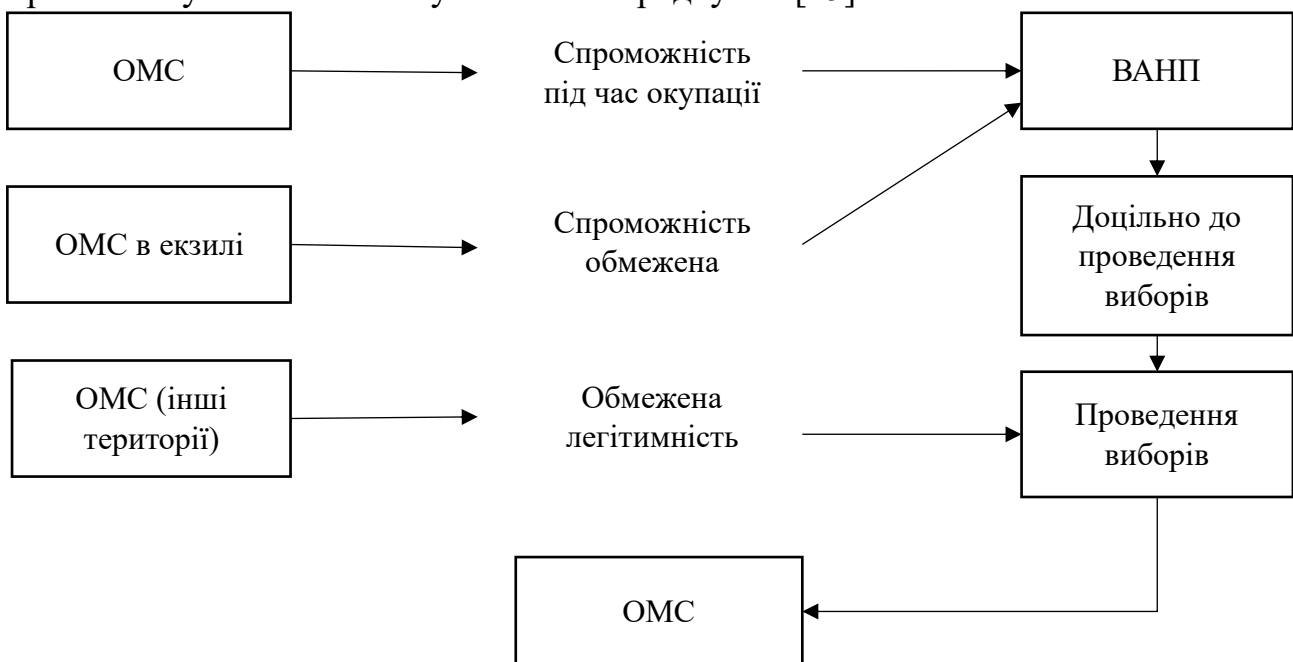


Рис. 1. Варіанти взаємодії ОМС з ВАНП до проведення виборів

Представники обласних державних адміністрацій та Кабінет Міністрів України також схиляються до думки, що найбільш прийнятним способом легітимізації влади на деокупованих територіях є запровадження ВАНП. Такий підхід отримав підтримку під час обговорення проблематики деокупованих територій на засіданні Координаційного штабу, організованому Міністерством регіонального розвитку,

територій та інфраструктури України. Відповідно до положень Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [16], начальник військової адміністрації наділяється широкими одноосібними повноваженнями: він здійснює управління бюджетними коштами, підписує договори від імені громади, самостійно призначає та звільняє працівників адміністрації, а його накази й розпорядження мають силу рішень місцевої ради. Такий значний обсяг повноважень, зосереджених в одній особі під час воєнного стану, є обґрунтованим з огляду на безпекові виклики. Водночас не варто відкидати ймовірність того, що у процесі відновлення повноцінного місцевого самоврядування може виникнути потенційна напруга або спротив з боку військової адміністрації [17].

Враховуючи різноманітність ситуацій, які складаються на деокупованих територіях, та різний рівень спроможності ОМС, мають бути розглянуті різні моделі відновлення інститутів публічної влади. Дослідження моделей ревіталізації в постконфліктний період у різних країнах приводить до висновку про відсутність єдиного універсального підходу до модернізації пошкоджених господарських систем, налагодження суспільних відносин, виконання владно-розпорядчих функцій та встановлення довірливих і продуктивних відносин між владою та громадянами [3; 4; 18]. Т. Джадт у своїй фундаментальній роботі «Після війни. Історія Європи від 1945 року», описуючи складність повоєнного відновлення Європи після II Світової війни, зазначає, що навіть у Британії певний період «...говорили про непристосованість демократичних інститутів до сучасних криз, а преса розмірковувала про переваги урядів, які б склалися з безпристрасних чужинців або «технократичних» коаліцій «неполітичних» експертів» [18]. Автор пише, що навіть у Скандинавії та Нідерландах, де легітимність представницьких інститутів ніколи не ставили під сумнів, хаос, у якому перебувала світова фінансова система, очевидний колапс післявоєнної економіки та неприхильність традиційного електорату похитнули віру в демократію [там само].

Розмірковуючи над характером і основоположними елементами моделі відновлення інститутів публічної влади на деокупованих територіях, розглядалися декілька варіантів, гіпотетично придатних для умов України:

1. Адміністративно-централізована модель;
2. Модель перехідного управління;
3. Модель зовнішньо асистованої стабілізації;
4. Модель децентралізованого управління.

1. Насамперед, враховуючи слабкість інструментів демократичного урядування розв'язувати проблеми постконфліктного управління, увага була зосереджена на *адміністративно-централізованій моделі*, яка передбачає жорстке відновлення вертикалі державної влади з концентрацією управлінських повноважень у центральних органах або спеціально створених тимчасових адміністраціях. Основною метою цієї моделі є швидка стабілізація ситуації, відновлення правопорядку та запобігання повторній ескалації конфлікту. Перевагами моделі є оперативність управлінських рішень та чітка відповідальність, проте її обмеженням виступає ризик зниження довіри населення до влади у разі

тривалого збереження надмірної централізації. Застосування подібної моделі було характерне для держав, які:

- відновлювали контроль над територіями після тривалої окупації;
- мали високі ризики внутрішньої дестабілізації;
- зіштовхувалися з дефіцитом кадрів на місцях.

Адміністративно-централізована модель, хоча і має жорсткий директивний характер, є адаптивною, оскільки обмежує повноваження представницьких органів місцевого самоврядування лише тимчасово, до моменту стабілізації безпекової ситуації (рис. 2).

Її основні ознаки:

- а) створення військових адміністрацій населених пунктів, які тимчасово перебирають на себе функції органів місцевого самоврядування;
- б) концентрацію владних повноважень у керівника військової адміністрації, що забезпечує оперативність ухвалення рішень в умовах воєнного стану;
- в) координація управління через обласні військові адміністрації;
- г) централізоване управління бюджетними ресурсами та майном громади, включно з контролем за використанням коштів і відновленням інфраструктури;
- д) поступовий перехід до відновлення демократичних процедур (виборів органів місцевого самоврядування) після завершення воєнного стану.



Рис. 2. Адміністративно-централізована модель
відновлення місцевого самоврядування

2. *Модель перехідного управління* базується на тимчасовому запровадженні спеціальних форм управління, що поєднують елементи воєнного, державного та

цивільного управління. Ключовою ознакою цієї моделі є поетапний характер переходу до демократичних інститутів. У межах цієї моделі:

- першочергово забезпечується безпека та базове управління;
- здійснюється аудит інституційної спроможності територій;
- проводиться підготовка до виборів за умови досягнення необхідного рівня стабільності.

Ця модель не відрізняється надмірною концентрацією влади в руках військового керівництва, не передбачає обов'язковості утворення ВАНП, хоча і не відкидає такої можливості, більшою мірою зорієнтована на співпрацю між військовими адміністраціями, спроможними ОМС та інститутами громадянського суспільства (рис. 3).

З огляду на те, що різні території країни звільнялися з-під окупації у різний час, спостерігається різний ступінь інтегрованості територіальних громад в окупаційну владу, а отже універсального підходу до відновлення місцевого самоврядування в звільнених адміністративно-територіальних одиницях не може бути. Наприклад, у звільнених територіальних громадах Київської, Житомирської, Сумської, Харківської областей, які перебували під окупацією незначний період, місцеве самоврядування майже скрізь вдалося відновити у короткі терміни, за винятком окремих випадків, де відновити його не було можливості через фактичне знищення населеного пункту. Для подібних територій саме ця модель може бути найбільш прийнятною, оскільки передбачає функціонування військових адміністрацій паралельно із спроможними ОМС обмежений час, до проведення виборів у спосіб, передбачений законодавством.



Рис. 3. Модель перехідного управління на деокупованих територіях

3. *Модель зовнішньої асистованої стабілізації* передбачає участь міжнародних організацій у процесі відновлення публічної влади, включно з:

- тимчасовим виконанням управлінських функцій;
- контролем за дотриманням прав людини;
- координацією організаційних зусиль з проведення виборів.

Модель застосовувалася в окремих європейських країнах і регіонах після воєнних конфліктів і характеризується значною роллю наднаціональних інститутів, що певною мірою обмежує державний суверенітет і легітимність влади (рис. 4).

Одним із найвідоміших прикладів зовнішньо асистованої стабілізації в Європі є застосування міжнародного адміністрування в Боснії та Герцеговині, де після завершення воєнних дій 1992–1995 років було підписано Дейтонські угоди і розміщені міжнародні сили IFOR/SFOR під керівництвом НАТО [19]. У Косово міжнародне управління фактично діяло аж до проголошення незалежності в 2008 році. В країну було введено миротворчі сили KFOR під керівництвом НАТО та діяла Тимчасова адміністративна місія ООН – Місія ООН у Косово (UNMIK) [20]. Подібним чином відновлювалося публічне управління в Північній Македонії, Сербії, Кіпрі і, не зважаючи на різницю в умовах використання моделі зовнішньо асистованої стабілізації в цих та інших країнах, можна виділити загальні риси міжнародного врегулювання:

- розгортання миротворчих або стабілізаційних сил;
- контроль за виконанням мирних угод;
- допомога у реформуванні державних інститутів;
- сприяння проведенню виборів;
- моніторинг прав людини.



Рис. 4. Модель зовнішньо асистованої стабілізації влади на місцевому рівні

Однак до використання цієї моделі є застереження – влада на деокупованих територіях є слабкою, не здатною ефективно протистояти зовнішнім впливам, тому міжнародні місії повинні мати обмежені повноваження у політичних і суспільних процесах у країні. Тим більше, що «...для врегулювання міждержавних конфліктів немає гнучкої системи міжнародної відповідальності, яка б могла змусити сторони вирішувати свої протиріччя мирним шляхом» [4, с. 62]. Для України така модель може розглядатися виключно як допоміжна, з акцентом на експертну, консультативну та моніторингову підтримку, але без передачі ключових владних повноважень міжнародним суб'єктам.

4. *Модель децентралізованого управління* (рис. 5) ґрунтується на швидкому поверненні повноважень органам місцевого самоврядування та проведенні виборів у максимально стислі терміни після завершення бойових дій (не пізніше шести місяців після скасування воєнного стану), що видається нереальним через тривалість підготовки до виборів. Попри її демократичну привабливість, застосування цієї моделі в умовах високих безпекових ризиків, дефіциту кадрів і соціальної поляризації може створити пастку інституційної неспроможності влади та не забезпечити дестабілізації суспільства. На жаль, тривалість окупації окремих територій України негативно впливатиме на знаходження порозуміння між владою та місцевим населенням, соціальна структура якого за період окупації була змінена, що може сприяти утворенню груп населення деструктивного, мілітаристського характеру. Тому підтримувати авторитет і ефективність роботи органів публічної влади, опираючись лише на внутрішній управлінський потенціал, буде складно.

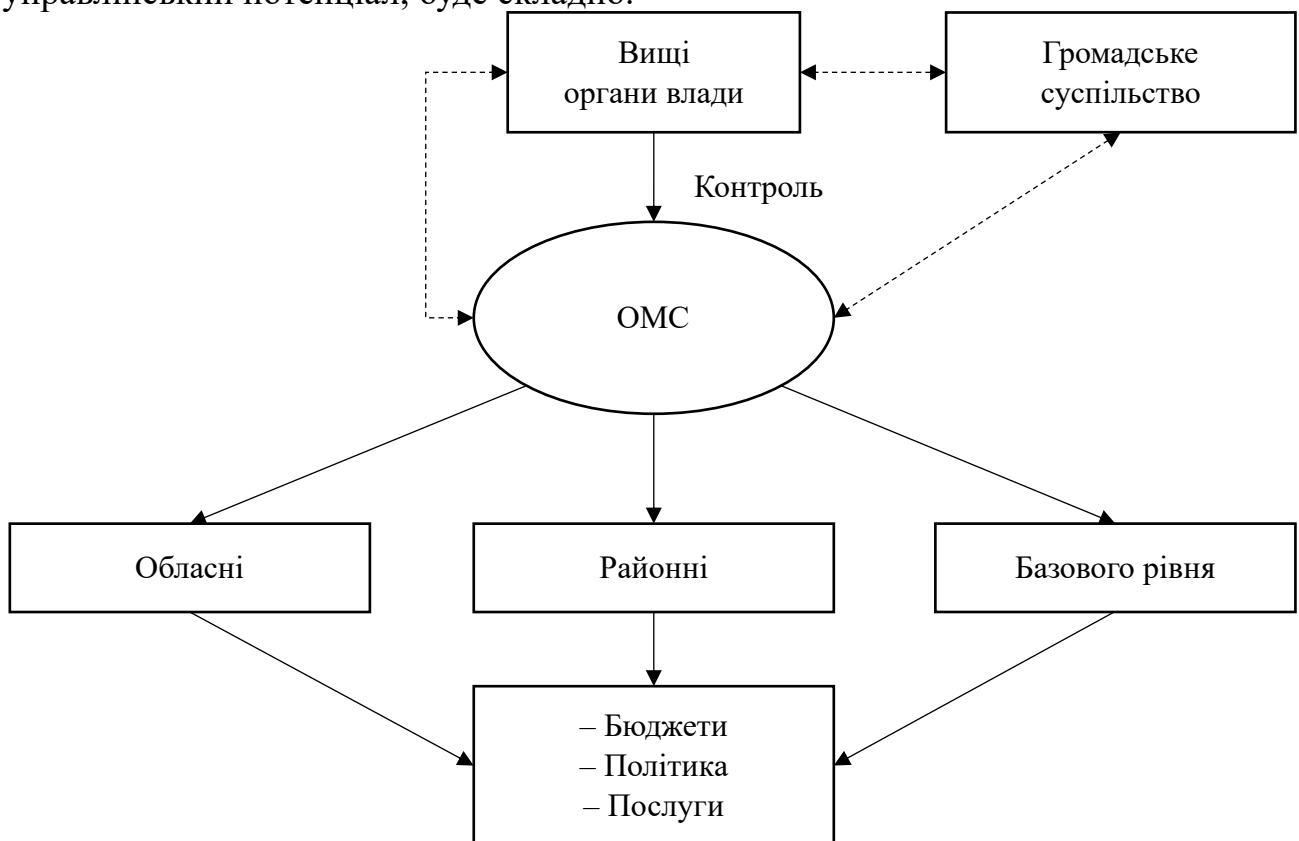


Рис. 5. Модель децентралізованого управління на деокупованих територіях

Виходячи з огляду основних моделей відновлення інститутів публічної влади, можна зробити висновок, що для деокупованих територій України найбільш доцільною є модель перехідного управління з поетапною демократизацією, яка є найбільш адаптивною і:

- забезпечує відновлення державного контролю;
- мінімізує управлінські ризики;
- створює умови для відновлення та легітимації місцевого самоврядування.

Після завершення дії режиму воєнного стану в рамках моделі перехідного управління неможливо буде уникнути інституційного очищення, значення якого полягає не лише в усуненні з органів влади носіїв тоталітарної ідеології, а насамперед, у відновленні легітимності державних інститутів, формуванні нової управлінської культури та створенні передумов для сталого демократичного розвитку. У контексті дослідження відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях України варто звернути увагу на досвід післявоєнної Німеччини, але не як на історичну аналогію, а як на зразок інституційного перезавантаження, здійснюваного на основі принципів, важливих і для України:

- персональної відповідальності;
- прагматичності;
- контрольованості;
- аксіологічної трансформації;
- конституційності.

У цьому контексті не доцільно розмірковувати про колективну відповідальність населення, мова має вестися про цілеспрямоване очищення управлінського апарату, без чого не можливе відновлення довіри до влади. Для України принцип персональної відповідальності набуває особливої актуальності в умовах деокупації територій, де:

- мала місце примусова або добровільна співпраця з окупаційною владою;
- відбулося викривлення управлінських функцій;
- порушено зв'язок між публічною владою та громадянами.

Інституційне очищення в цьому випадку виступає не каральним інструментом, а умовою забезпечення спроможності публічної влади, насамперед утворених після проведення виборів органів місцевого самоврядування.

Принцип прагматичності передбачає поетапність інституційних перетворень, важливу для урахування реальних кадрових можливостей управління, що визначатиме доцільність відсторонення певних персоналій від прийняття управлінських рішень. Якщо брати до уваги досвід післявоєнної Німеччини, то варто звернути увагу, що повне усунення всіх осіб, пов'язаних із попереднім режимом, виявилось неможливим без загрози управлінського колапсу. Цей історичний досвід демонструє ключову для даного дослідження тезу: ефективність публічної влади визначається не формальною «чистотою», а її спроможністю виконувати базові функції. Для деокупованих територій України це означає:

- рішення щодо кадрових змін мають ухвалюватися з урахуванням доцільності та безпеки;
- пріоритетом є відновлення керованості, правопорядку та публічних послуг;

– у разі інституційної неспроможності органів місцевого самоврядування доцільним є тимчасове запровадження військових адміністрацій.

Таким чином, принцип поетапності стає інструментом запобігання управлінським провалам.

Процес інституційного очищення Німеччини після II світової війни відбувався за жорсткого зовнішнього контролю з боку союзників, що дозволило забезпечити незворотність реформи державного управління та унеможливити реваншистські процеси на початковому етапі. Для України таке пряме зовнішнє управління є неприйнятним з огляду на відсутність нацистського режиму всередині країни, наслідки функціонування якого сприяли б тотальному згортанню демократичних принципів управління, поширенню державного тероризму, негативному перетворенню суспільних відносин. У той же час будь-які процеси очищення влади вимагають встановлення контролю на перехідний період для попередження тотального переслідування публічних службовців, які опинились на окупованій території і з різних причин не змогли виїхати. Відповідно функцію перехідного контролю можуть і мають виконувати військові адміністрації, центральні органи виконавчої влади або спеціальні державні інститути з питань деокупації та реінтеграції. Наприклад, Міністерство національної єдності України, яке забезпечує державну політику щодо тимчасово окупованих територій (ТОТ), внутрішньо переміщених осіб (ВПО), захисту прав громадян та реінтеграції. Військові адміністрації також можуть виступати суб'єктом перехідного управлінського режиму, метою якого є не заміщення демократичних інститутів, а створення умов для їх відновлення.

Важливою складовою реалізації адаптивної моделі відновлення діяльності інститутів публічної влади на деокупованих територіях України має стати формування нової системи цінностей, орієнтованої на демократію, верховенство права та відповідальність держави перед громадянином. У цьому контексті державою мають підтримуватися інтеграційні зусилля громадськості щодо різних етнічних, культурних, територіальних груп населення, забезпечуючи формування відчуття належності до єдиної політичної нації. Аксіологічна спільність виступає фундаментом легітимності публічної влади на деокупованих територіях і чинником запобігання повторним сепаратним проявам.

Кінцевою метою реалізації адаптивної моделі відновлення публічної влади є повернення повноцінного конституційного устрою, включаючи проведення виборів, формування органів влади та закріплення нового адміністративно-територіального устрою. Слід відмітити, що в контексті відновлення конституційного устрою вибори не розглядаються початковим етапом постконфліктного управління, а є його завершальною стадією – їх проведення стає можливим лише після досягнення необхідного рівня безпеки та інституційної спроможності.

Адаптивна модель відновлення інститутів публічної влади на деокупованих має забезпечити розроблення заходів для налагодження мирного соціально-економічного та політичного життя на територіях, які перебували під окупацією. Основні зусилля влади у перехідний період мають бути спрямовані на ті сфери, що є пріоритетними для життєзабезпечення населення:

1. *Цивільна безпека.* Мають бути вжиті заходи для захисту населення від злочинців і роззброєння. В роботі «Постконфліктне врегулювання для України» [1, с. 45-48] зазначається, що для створення безпечних умов проживання населення має бути дотримано п'ять основних умов: а) формування довіри населення до влади, без чого неможливо провести роззброєння і дотримуватися публічного порядку; б) забезпечення обміну інформацією між організаціями, створеними для роззброєння, демобілізації та реінтеграції; в) дотримання порядку виконання заходів із роззброєння, демілітаризації та реінтеграції; г) планування та нагляд на національному рівні за роботою з роззброєння та діяльності військових адміністрацій; д) належне фінансування.

2. *Відновлення інфраструктури.* За результатами обстеження, проведеного фахівцями Київської школи економіки (КШЕ), лише на середину 2022 року загальні прямі і непрямі втрати України через війну (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку тощо) склали до \$600 млрд. [9, с. 3]. У 2025 році, за інформацією Президента України, збитки від розпочатої Росією війни сягнули \$800 млрд [21]. Реальні цифри, на думку аналітиків, можуть бути значно вищими та навряд чи повністю обраховані зараз, адже важко передбачати усі витрати на повне відновлення зруйнованих об'єктів, реабілітаційні програми для постраждалих, компенсацію моральних страждань і багато іншого [22].

3. *Забезпечення верховенства права.* Верховенство права трактується ООН як принцип управління, відповідно до якого всі особи, інститути, державні та приватні юридичні особи, включно із самою державою, підпорядковуються законам, мають рівну юридичну силу, визнані незалежними та відповідають міжнародним нормам і стандартам з прав людини [23]. Дотримання принципу верховенства права вимагає застосування заходів для гарантування рівності перед законом, відповідальності, справедливості, розподілу влади, участі громадськості у прийнятті рішень, уникнення свавілля, правову відкритість і прозорість» [там само]. Таке визначення передбачає створення механізмів притягнення до відповідальності, припинення свавілля та покарання винних.

4. *Децентралізація.* Під час процесу відновлення децентралізація виступає основою для відновлення довіри населення до органів влади, а отже й до її легітимації на місцевому рівні. Новостворені органи місцевого самоврядування повинні сприяти участі місцевого населення у відновленні і розбудові мирного життя, зменшувати можливості соціальної стратифікації суспільства та сепаратизму, які часто є джерелом конфліктів [24].

5. *Економічне відновлення,* що тісно пов'язане зі створенням житла, робочих місць, управління природними ресурсами та розподілом національних благ.

Слід відмітити зусилля уряду щодо формування нормативно-правової бази відновлення постраждалих територій України, у яких закладено організаційно-правові основи реалізації політики, спрямованої на визначення пріоритетних територій відновлення, обчислення та відшкодування збитків тощо (табл. 2). Одним із перших важливих нормативно-правових актів, яким були унормовані організаційні аспекти створення реєстрів пошкодженого майна та механізми

відшкодування збитків став Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» [25]. Прийнята згодом Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації» [26] дозволила практично апробувати механізми відновлення окремих населених пунктів, що постраждали найбільше. Проте, на думку багатьох дослідників [27; 28; 29], нормативно-правова база щодо державної політики відновлення постраждалих територій України є неузгодженою та перевантаженою нормативними актами, що спонукає до висновку про необхідність ухвалення єдиного базового закону повоєнного відновлення [27], який би чітко розмежував заходи для деокупованих та інших територій, враховуючи їх наближеність до фронту або кордону, ступінь пошкодження інфраструктури та соціально-політичні трансформації.

Зважаючи на дію режиму воєнного час, інформація щодо діяльності робочих груп Національної ради з відновлення України від наслідків війни з розробки законопроектів і планів відновлення України поки не є доступна для громадськості, хоч відомо про труднощі розроблення відповідних документів, викликані відсутністю механізмів оцінки збитків, небезпечністю доступу до територій, слабкою інституційною спроможністю влади. Зауважимо, що при розробленні нормативно-правової бази повоєнного відновлення влади і територій в Україні важливо ретельно вивчати світовий досвід врегулювання воєнних конфліктів.

Таблиця 2

**Основні нормативно-правові акти щодо
політики відновлення територій України, 2022–2025 рр.**

Нормативно-правовий акт	Зміст
1	2
1. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України: Закон України № 2923-IX [25]	Визначає правові засади надання компенсації за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, а також правові засади створення та ведення Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України
2. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України № 266	Визначає повноваження Національної ради з відновлення України від наслідків війни з розроблення плану відновлення та розвитку країн и після війни
1. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова КМУ № 326 [31]	Встановлює порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії РФ, що є основою для подальшої компенсації та притягнення до відповідальності

1	2
2. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова КМУ № 731 [32]	Визначає порядок планування, фінансування, реалізації та моніторингу проєктів відновлення, встановлює правила розроблення регіональних та місцевих планів відновлення
3. Про реалізацію експериментального проєкту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова КМУ № 382 [26]	Визначає процедуру реалізації експериментального проєкту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації
4. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «Відновлення»: Постанова КМУ № 381 [33]	Деталізує механізм надання грошової компенсації за ремонт пошкодженого майна через послугу «Відновлення», визначає процедуру подання заяв та розрахунку суми компенсації
5. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна: Постанова КМУ № 600 [34]	Встановлює порядок надання компенсації у вигляді житлового сертифіката для придбання нового житла або фінансування будівництва, а також механізм виплати грошової компенсації за знищені об'єкти
6. Про засади відновлення України: проєкт Закону України [35]	Закріплені ключові принципи державної політики у сфері відновлення, визначено органи, які здійснюють державну політику в цій сфері, зафіксовані об'єкти та форми відновлення, джерела фінансування і контроль

Джерело: систематизовано автором.

Зокрема, інтерес можуть представляти Додатки до Дейтонської мирної угоди (підписана після закінчення війни у Боснії і Герцоговині), які дають уявлення щодо формату, напрямів та процедур відновлення влади у постконфліктний період [36]. Додатки до Дейтонської мирної угоди за змістом були додатковими документами, що стосувалися окремих аспектів мирного врегулювання, що відбувалося за участі міжнародних сил (табл. 3).

Процес побудови повоєнної політичної системи у Боснії і Герцоговині дав підстави зробити декілька висновків, важливих для України:

- тимчасові мирні угоди не забезпечують гарантію сталого миру і можуть не зупинити довготривалий внутрішній конфлікт, що ґрунтується на сепаратистських настроях;
- сили втілення (ІФОР), які мали річний мандат, і Сили стабілізації (СФОР) мали виключно важливе значення для забезпечення безпеки в країні, оскільки виконували контрольні повноваження на блокпостах і вулицях;
- проведення виборів було б досить проблематичним без підтримки військ ІФОР, які працювали у партнерстві з місцевою поліцією та іншими силовими організаціями міністерства внутрішніх справ;
- ефективне проведення виборів було досягнуто за допомогою адміністрування на трьох рівнях: 1) голови місцевої виборчої комісії, який спільно з фахівцем ОБСЄ

відповідав за прийняття всіх виконавчих рішень у день виборів; 2) фахівців ОБСЄ, які відповідали за всю діяльність, пов'язану з виборами; 3) міжнародних наглядачів ОБСЄ, які відповідали за контроль роботи конкретної виборчої дільниці.

Таблиця 3

Основні додатки до Дейтонської мирної угоди

Додатки	Назва додатків	Передбачувані заходи
Додаток № 1	Угода про військові аспекти мирного врегулювання	Передбачала розгортання багатонаціональних військ НАТО
Додаток № 2	Угода про лінію розмежування	Передбачала проведення лінії розмежування між політично автономними ентитетами – Федерацією Боснії і Герцеговини та Республікою Сербською
Додаток № 3	Угода про вибори	Не зобов'язувала ОБСЄ організовувати муніципальні вибори, тому їх проведення було відкладено через відсутність умов для демократичних виборів
Додаток № 4	Конституція Боснії і Герцеговини	Підтверджувалася законність існування БіГ як країни зі складною структурою
Додаток № 5	Угода про права людини	Передбачала призначення уповноваженого з прав людини (омбудсмена) та контроль за ситуацією щодо прав людини в БіГ
Додаток № 7	Угода про біженців і переміщених осіб	Гарантує біженцям право на повернення додому, право на повернення майна та право на компенсацію за майно, яке неможливо повернути
Додаток № 10	Угода про цивільну імплементацію мирного врегулювання	Передбачала призначення Управління Верховного представника, який повинен контролювати процес імплементації миру
Додаток № 11	Угода про міжнародні поліцейські оперативні сили	Передбачала функціонування поліцейських сил протягом року для забезпечення виконання мирної угоди

Джерело: складено за [37].

Запропонована адаптивна модель відновлення інститутів публічної влади на деокупованих територіях, побудована з урахуванням зарубіжного досвіду врегулювання постконфліктних ситуацій, є найбільш доцільним підходом, оскільки поєднує гнучкість управлінських рішень, поетапність інституційного розгортання та варіативність механізмів державної присутності залежно від безпекової, соціально-економічної та демографічної ситуації. Її сутність полягає у динамічному поєднанні централізованого координаційного управління з поступовим розширенням повноважень місцевого самоврядування, відновленням сервісної спроможності органів влади та впровадженням тимчасових спеціальних режимів адміністрування.

Ефективність адаптивної моделі визначається здатністю держави швидко відновити базові управлінські та сервісні функції, забезпечити безперервність надання публічних послуг, правопорядок і соціальний захист населення, одночасно формуючи передумови для демократичної легітимації місцевої влади.

У стратегічній перспективі така модель створює умови для переходу від стабілізаційного управління до сталого розвитку територій, посилює довіру громадян до державних інститутів, зменшує ризики управлінського вакууму та сприяє інтеграції деокупованих громад у загальнонаціональний правовий, економічний і соціальний простір.

Список використаних джерел

1. Постконфліктне врегулювання для України: Науково-дослідний і медійний «Центр постконфліктного врегулювання». Київ, 2016. 80 с. URL: <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/POST-CONFLICT-block-ukr.pdf>.
2. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія; Кол. авторів. Івано-Франківськ, 2025. 721 с. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/aspirantura/naukova-aktyvnist/vidnovlennya-deokupovanix-teritorii-ukrayini-vikliki-postkonfliktnogo-rozvitku-ta-slyaxi-yix-podolannya.pdf>.
3. Mygal M. Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. 2023. URL: <https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislya-rujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny>.
4. Швець К. А. Світові моделі управління постконфліктними територіями. Досвід для України. *Політичне життя*. 2022. № 2. С. 61-69.
5. Романов Д. В., Галич О. А. Виклики відновлення влади на деокупованих територіях України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 22-28. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/7/4>.
6. Управління деокупованими територіями Харківської та Херсонської областей: досвід першого року: аналіт. доп. / Нац. ін-т стратег. дослідж.; ред. В. Г. Потапенко. К.: НІСД, 2023. 48 с.
7. Kreimer A., Eriksson J., Muscat R., Arnold M., Scott C. Post-Conflict Reconstruction. Washington: The World Bank, 1998. 112 p.
8. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № №266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.
9. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни»: Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ, 2022. 86 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>.
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ, 2025. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.
11. Романов Д. В. Перспективи розвитку деокупованих територій України. *Актуальні проблеми публічного управління та права: зб. наук. праць*. Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2025. С. 67-71. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/16790>.
12. Про Заяву Верховної Ради України про пріоритетні напрями державної політики України в сфері деокупації, реінтеграції і відновлення Автономної Республіки Крим та міста Севастополя: Постанова Верховної Ради України від 23.08.2023 № 3333-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3333-IX>.
13. Стратегія відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України: проект. URL: <https://unity.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/proekt-strategiyi-.pdf>.

14. Спроможність: Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах. URL: <https://sum11.com.ua/spromozhnistj>.
15. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4621-20>.
16. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19?lang=uk>.
17. Романов Д. В. Відновлення місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Міське самоврядування в Україні та світі: теорія та практика*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 28 листопада 2023 року / за заг. ред. Т. М. Лозинської, О. В. Дорофєєва. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 227-229. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2023s.pdf>.
18. Джадт Т. Після війни. Історія Європи від 1945 року; пер. К. Зарембо. URL: <https://coollib.com/b/515667/read>.
19. Косаревич С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. *Центр Дністрянського*, 20.09.2022. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>.
20. Стойко О. М. Тимчасова адміністрація ООН як перший етап державного будівництва. *Вісник ДонНУ імені В. Стуса*. Серія: Політичні науки. 2018. С. 38-42. URL: <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/6359/6388>.
21. Україна оцінила втрати від війни в \$800 млрд. Кошти на відновлення походять з різних джерел. URL: https://lb.ua/economics/2025/12/24/713402_ukrayina_otsinila_vtrati_vid.html.
22. Тріпульський Г., Ріпенко А. Збитки від війни. URL: <https://top50.com.ua/zbytky-vid-vijny>.
23. The rule of law and transitional justice in conflict and post-conflict societies Report of the Secretary-General Combatant. URL: <http://www.ipu.org/splz-e/unga07/law.pdf>.
24. Local Governance, peace building and state building in post-conflict settings: a UNDP Discussion Paper. URL: <http://www.uncdf.org/gfld/docs/post-conflict.pdf>.
25. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України: Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20?lang=uk>.
26. Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 382. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-%D0%BF?lang=uk>.
27. Бондар В. Нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики у сфері відновлення територій України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С. 332-338.

28. Орлова О. С. Післявоєнна відбудова України: аналіз окремих програмних засад. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №3. С. 189-194. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308192/299691>.
29. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>.
30. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 2022 № 266. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>.
31. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF?lang=uk>.
32. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF?lang=uk>.
33. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «єВідновлення»: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF?lang=uk>.
34. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.05.2023 № 600. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF?lang=uk>.
35. Про засади відновлення України: Проект Закону України, 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35630.html>.
36. Романов Д. В. Людські ресурси як чинник відновлення влади. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи*: збірник матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції, 26 – 27 березня 2025 р., м. Харків. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 81-83. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21711>.
37. The General Framework Agreement for Peace in Bosnia and Herzegovina. Initialled in Dayton on 21 November 1995 and signed in Paris on 14 December 1995. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/0/126173.pdf>.

Колектив авторів



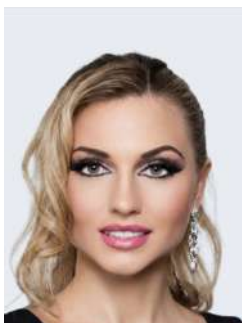
Азаренкова Галина Михайлівна

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
фінансових технологій та банківського бізнесу,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0003-0101-2989>



Галич Олександр Анатолійович

канд. екон. наук, професор, професор кафедри
економіки та публічного управління, ректор,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0001-6478-8309>



Гарник Людмила Петрівна

канд. політ. наук, старший науковий
співробітник відділу інноваційного розвитку птахівництва,
Державна дослідна станція птахівництва Інституту тваринництва
Національної академії аграрних наук України, с. Бірки
<https://orcid.org/0000-0003-0983-9323>



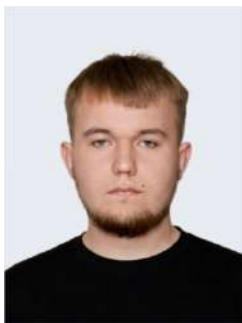
Гопанчук Лариса Миколаївна

канд. техн. наук, доцент,
викладач фахових дисциплін,
Волинський фаховий коледж Національного
університету харчових технологій, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0001-8830-0486>



Горбатюк Людмила Михайлівна

канд. екон. наук, завідувачка
кафедри економіки і маркетингу,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0002-6142-8233>



Дацкевич В'ячеслав Сергійович

аудитор, здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ
<https://orcid.org/0009-0000-7052-4473>



Друцул Тетяна Іванівна

канд. юрид. наук, викладач,
Відокремлений структурний підрозділ
«Кіцманський фаховий коледж Закладу
вищої освіти «Подільський державний
університет», м. Кіцмань



Качаровський Роман Євгенович

магістр географії, старший лаборант
кафедри економічної та соціальної географії,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-6096-4800>



Калініченко Олександр Володимирович

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0003-2688-859X>



Карпюк Зоя Костянтинівна

канд. геогр. наук, доцент
кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-8073-3129>



Катеринич Олег Олександрович

д-р с.-г. наук, головний науковий співробітник
відділу інноваційного розвитку птахівництва,
Державна дослідна станція птахівництва Інституту тваринництва
Національної академії аграрних наук України, с. Бірки;
професор кафедри молекулярної біології та біотехнології,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0003-4865-2238>



Коваленко Вікторія Володимирівна

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний
університет, м. Одеса
<https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>



Копотієнко Тетяна Юріївна

канд. екон. наук, доцент, доцент
кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>



Куželєв Михайло Олександрович

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Національний університет «Києво-
Могилянська академія», м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-7895-7879>



Кулманаков Дмитро Олександрович

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0003-5651-2777>



Лемберський Олександр Юрійович

старший викладач кафедри мовної підготовки,
Інститут ВМС Національного університету
«Одеська морська академія», м. Одеса
<https://orcid.org/0000-0003-2376-4339>



Лесюк Владислав Станіславович

доктор філософії з економіки, асистент
кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0002-8370-6513>



Лозинська Тамара Миколаївна

д-р наук з держ. упр., професор, професор
кафедри економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>



Материнко Володимир Олександрович

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки
та торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0007-3803-3288>



Мацука Вікторія Миколаївна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-0953-8769>



Мельник Вікторія Володимирівна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0001-5512-536X>



Нечипоренко Аліна Володимирівна

канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет
імені Бориса Грінченка, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-2494-1465>



Нетробчук Ірина Марківна

канд. геогр. наук, доцент
кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-8633-7426>



Новак Оксана Сергіївна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет «Житомирська
політехніка», м. Житомир
<https://orcid.org/0000-0002-5671-0306>



Олійник Аліна Сергіївна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0002-0274-5204>



Осадчий Максим Леонідович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний
університет, м. Одеса
<https://orcid.org/0000-0001-8290-975X>



Петруха Ніна Миколаївна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет
будівництва і архітектури, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>



Петруха Сергій Валерійович

канд. екон. наук, доцент, професор
кафедри транспорту і логістики,
Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль
<https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>



Плюшко Руслан Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Вінницький національний медичний
університет імені М. І. Пирогова, м. Вінниця
<https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>



Попова Юлія Михайлівна

канд. екон. наук, директорка,
Комунальна установа «Агенція
місцевого розвитку територіальних
громад Полтавського району», м. Полтава



Пухай Олена Анатоліївна

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет
економіки і торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0007-7845-5805>



Романов Дмитро Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0006-7111-8227>



Самойлик Юлія Василівна

д-р екон. наук, професор, професор кафедри
економіки та публічного управління,
Полтавський державний аграрний
університет, м. Полтава
<https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>



Сергієнко Дар'я Віталіївна

здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Запорізька
політехніка», м. Запоріжжя



Сергієнко Тетяна Іванівна

канд. політ. наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька
політехніка», м. Запоріжжя
<https://orcid.org/0000-0002-4654-9248>



Сорокіна Людмила Миколаївна

канд. соціол. наук, доцент, доцент кафедри
соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний
університет, м. Кам'янське
<https://orcid.org/0000-0003-4875-2896>



Тимоха Анатолій Денисович

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків



Ткаченко Ірина Петрівна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку,
Дніпровський державний технічний
університет, м. Кам'янське
<https://orcid.org/0000-0001-5425-5330>



Тюнін Анатолій В'ячеславович

здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний
університет, м. Київ



Утенкова Анастасія Анатоліївна

здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків



Утенкова Каріна Олександрівна

д-р екон. наук, професор, професор кафедри
фінансових технологій та банківського бізнесу,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0001-9097-5431>



Ущенко Павло Геннадійович

здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль
<https://orcid.org/0009-0005-5288-0585>



Худавердієва Вікторія Анатоліївна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Державний біотехнологічний
університет, м. Харків
<https://orcid.org/0000-0002-0100-5079>



Чижевська Лариса Тарасівна

канд. геогр. наук, доцент,
завідувач кафедри фізичної географії,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк
<https://orcid.org/0000-0002-6705-3460>



Яворська Вікторія Григорівна

канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри
адміністративного та інформаційного права,
Національний університет «Львівська
політехніка», м. Львів



Яворський Владислав Вадимович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Західноукраїнський національний
університет, м. Тернопіль
<https://orcid.org/0009-0006-4140-2956>



Ярич Ігор Ярославович

методист, викладач
інформаційних технологій та економіки,
Державний навчальний заклад «Львівське вище
професійне училище технологій та сервісу», м. Львів
<https://orcid.org/0009-0004-7624-2775>



Ященко Олександр Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Полтавський університет
економіки і торгівлі, м. Полтава
<https://orcid.org/0009-0001-3899-3680>

Наукове видання

**Вплив воєнного стану
та політика повоєнного
відновлення України:
національні стратегії,
регіональна безпека
та стійкість громад**

Колективна монографія

Надруковано у ПП «Астроя»
Свідоцтво про державну реєстрацію
серія ДК № 5599 від 19.09.2017 р.
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20-Б, кв. 4
Підписано до друку 23.12.2025 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 33,6.
Наклад 300 пр.

Видавництво ПП «Астроя»
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

Друк ПП «Астроя»
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР
14.12.1999 р. № 1 588 120 0000 010089



Колективна монографія «Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад» присвячена осмисленню соціально-економічних, інституційних та безпекових трансформацій України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. У виданні узагальнено теоретико-методологічні підходи й прикладні результати досліджень щодо забезпечення фінансово-економічної стійкості, національної та регіональної безпеки, відновлення реального сектору, розвитку інфраструктури та підвищення спроможності територіальних громад. Колективна монографія адресована науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, а також практикам, залученим до процесів повоєнного відновлення та стратегічного розвитку України.

