

№ 2 (59)

2026

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ



ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ISSN: 2519-884X

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
(ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ)**

№ 2 (59)



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Яворська Тетяна Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ТЕХНІЧНИЙ СЕКРЕТАР:

Завадських Ганна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ЧЛЕНИ РЕДКОЛЕГІЇ:

Ахмедова Олена Олегівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Ахроров Фарход, доктор економічних наук, професор, заступник директора з навчальної роботи, Самаркандська філія Ташкентського державного економічного університету, Узбекистан

Бровко Лариса Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Буднікевич Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, інновації та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна

Гончар Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Горохова Тетяна Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Державний вищий начальний заклад «Приазовський державний технічний університет», Україна

Демко Валентина Сергіївна, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Дякона Валентина, доктор бізнес-адміністрування, доцент, доцент кафедри менеджменту, голова правління, Ризький північний університет, Латвія

Колокольчикова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Легеза Дар'я Георгіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Нехай Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Ортіна Ганна Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Пасєка Станіслава Раймондівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Парлінська Агнешка, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Варшавський університет наук про життя, Польща

Прус Юрій Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, начальник науково-дослідної частини, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Рокицький Томаш, габілітований доктор наук, доцент, доцент кафедри логістики, Варшавський університет наук про життя, Польща

Сокіл Яна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Трачова Дар'я Миколаївна, доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу обліку і оподаткування, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна

Тропманн-Фрік Марина, доктор інженерних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук, Гамбурзький університет прикладних наук, Німеччина

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Чепець Ольга Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Яцух Олена Олексіївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF:

Tetiana Yavorska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

TECHNICAL SECRETARY:

Hanna Zavadskykh, Candidate of Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Olena Akhmedova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Farkhod Akhrorov, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director for Academic Affairs, Samarkand Branch of Tashkent State Economic University, Uzbekistan

Larysa Brovko, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Iryna Budnikevych, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Innovation and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Viktoriya Gonchar, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana Gorokhova, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Ukraine

Valentyna Demko, PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Valentina Dyakona, Doctor of Business Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Chairman of the Board, Riga Northern University

Iryna Kolokolchikova, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Darya Legeza, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Viktoriia Nekhai, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Hanna Ortina, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Stanislava Pasieka, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

Agnieszka Parlinska, Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yurii Prus, Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Research Department, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Tomasz Rokytzkyi, Habilitated Doctor, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistics, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yana Sokil, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Dariia Trachova, Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher of the Department of Accounting and Taxation, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Ukraine

Marina Tropmann-Frick, Doctor of Engineering, Professor, Professor of the Department of Computer Science, Hamburg University of Applied Sciences, Germany

Natalia Trusova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Olha Chepets, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Olena Yatsukh, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Засновник

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)

Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя:
Видавничий дім «Гельветика», 2026. № 2 (59). 114 с.

Голова редакційної колегії (науковий редактор):

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

Відповідальні за випуск збірника:

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету
економіки і бізнесу
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

Комп'ютерна верстка: Кузнєцова Н.С.

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових
фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня
2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено
наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020
№ 886

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні
відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок;
D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського
державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного (протокол № 9 від 28.04.2026 р.).

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04778

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного (просп. Б. Хмельницького, буд. 18,
м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, office@tsatu.edu.ua,
тел. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

DOI видання: 10.32782/2519-884X

Бібліографічні бази даних: Index Copernicus;
Crossref; OUCI; Vernadsky National Library

Матеріали друкуються мовами оригіналів –
українською та англійською.
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за
допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com
від польської компанії Plagiat.pl.

Дата розміщення онлайн – 24.06.2026 р.

Дата друку – 29.06.2026 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 13,25.

Зам. № 0626/634. Наклад 100 прим.

Надруковано:

Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідомство суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, 2026

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2026

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 2 (59), 2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Згадова Н. С., Березовська Л. В.
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ
БЕЗПЕКУ ПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ..... 8

Шевченко О. О.
ЕКОНОМІЧНА СПАДКОВІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА
ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ: НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ
ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ..... 14

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Макарович В. К., Югас Е. Ф., Савицька Б. О.
РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ОСНОВІ
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 22

Трачова Д. М., Нежид Ю. С., Прокопишин О. С., Дем'яненко Т. Є.
ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ
ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА 30

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Болтянська Л. О., Лисак О. І.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ВІЙНИ..... 37

Бровко Л. І., Лиса О. В.
АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ 48

МЕНЕДЖМЕНТ

Жовнич П. І., Русин-Гриник Р. Р.
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ У КОНТЕКСТІ
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН 54

Нехай В. В.
КОНТРОЛІНГ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ
ТА АНТИКРИЗОВИМУ УПРАВЛІННІ..... 64

<i>Ортіна Г. В., Плотніченко С. Р.</i> СИНЕРГІЯ ОФІСНОГО ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ.....	71
--	----

МАРКЕТИНГ

<i>Лівиць В. Я., Плисенко Г. П.</i> ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ	79
--	----

<i>Майборода Г. О.</i> БРЕНД-АСОЦІАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ ЯК ОСНОВА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	86
--	----

<i>Тарасова К. І.</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ	93
--	----

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

<i>Акмен В. О., Пенкіна Н. М., Ковальова В. І., Сорокіна С. В.</i> МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ БЕЗПЕЧНОСТІ СНЕКІВ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ ОПЕРАТОРАМИ РИНКУ	101
--	-----

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)».....	111
---	-----

Founder

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (economic sciences) /
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House
"Helvetica", 2026. № 2 (59). 114 p.

Chairman of Editorial Board (scientific editor):

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Responsible for the release of Scientific Papers:

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Zavatskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Kuznietsova N. S.

In accordance with the Procedure for the formation of the List
of scientific professional publications of Ukraine (order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15,
2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020
№ 886

Specialties: C1 Economics and International Economic
Relations; D1 Accounting and Taxation;
D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market;
D3 Management; D5 Marketing; D7 Trade

Published according to the decision of the Academic Council
of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
(Protocol № 9 from 28.04.2026).

Registration of an entity in the field of print media:
Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024
Media ID: R30-04778

Media entity: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological
University (ave. B. Khmelnytskyi, 18, Melitopol, Zaporizhzhia
region, 72312, office@tsatu.edu.ua, tel. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Journal DOI: 10.32782/2519-884X

**Scientometric databases: Index Copernicus;
Crossref; OUCI; Vernadsky National Library**

Materials are published in original languages –
Ukrainian and English.

The editorial board's views do not necessarily reflect
the position of the authors.

All articles are subject to checking for plagiarism using
StrikePlagiarism.com by the Polish company Plagiat.pl.

Date posted online – June 24, 2026

Date printed – June 29, 2026

Format 60x84/8. Font – Times New Roman.

Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 13,25.

Order № 0626/634. Print circulation – 100 copies.

Published:

Helvetica Publishing House

6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine

Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of a publishing entity

DK № 7623 from 22.06.2022

© Dmytro Motornyi Tavria

State Agrotechnological University, 2026

© Design by Helvetica Publishing House, 2026

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 2 (59), 2026

CONTENTS

ECONOMY

Zghadova N. S., Berezovska L. V.

GLOBALIZATION CHALLENGES AND THEIR IMPACT
ON THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S FOOD SECTOR 8

Shevchenko O. O.

ECONOMIC CONTINUITY AS A DETERMINANT
OF THE EFFECTIVENESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION
MECHANISMS: A NEW PARADIGM FOR THE DEVELOPMENT
OF ECONOMIC SYSTEMS..... 14

ACCOUNTING AND TAXATION

Makarovych V. K., Yuhas E. F., Savytska B. O.

DEVELOPMENT OF A COST ACCOUNTING SYSTEM BASED
ON A PROCESS APPROACH UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY ... 22

Trachova D. M., Nezhyd Y. S., Prokopyshyn O. S., Demianenko T. Y.

TAX ASPECTS OF IMPORT OPERATIONS
AND ECONOMIC SECURITY 30

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Boltianska L. O., Lysak O. I.

TRANSFORMATION OF FINANCIAL SECURITY
OF INVESTMENT PROJECTS IN UKRAINE
IN WAR CONDITIONS 37

Brovko L. I., Lysa O. V.

ADAPTING PUBLIC DEBT MANAGEMENT
MECHANISMS TO MARTIAL LAW 48

MANAGEMENT

Zhovnykh P. I., Rusyn-Hrynyk R. R.

ANALYSIS OF THE ECONOMIC EFFICIENCY
OF TRANSPORT AND LOGISTICS FLOWS OF UKRAINE
UNDER MARTIAL LAW IN THE CONTEXT
OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS 54

Nekhai V. V.

CONTROLLING IN RISK MANAGEMENT AND ANTI-CRISIS
MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE 64

<i>Ortina G. V., Plotnichenko S. R.</i> SYNERGY OF OFFICE AND COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN PROFESSIONAL ETHICS.....	71
--	----

MARKETING

<i>Livshyts V. Ya., Plysenko H. P.</i> SUPPLY AND DEMAND IN THE PROJECT MANAGEMENT SERVICES MARKET: FEATURES OF ATTRACTING NEW CORPORATE CLIENTS.....	79
--	----

<i>Maiboroda H. O.</i> CONSUMER BRAND ASSOCIATIONS AS A BASIS FOR POSITIONING BAKERY ENTERPRISES	86
--	----

<i>Tarasova K. I.</i> MARKETING RESEARCH UNDER UNCERTAINTY AS A TOOL FOR IDENTIFYING AND MITIGATING RISKS	93
---	----

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

<i>Akmen V. O., Penkina N. M., Kovalova V. I., Sorokina S. V.</i> MINIAMIZATION OF FOOD SAFETY RISKS AS A FACTOR IN QUALITY AND CONSUMER PROTECTION BY MARKET OPERATORS.....	101
---	-----

Requirements for articles published in “Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)”	111
--	-----

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-1>

УДК 338.439:339.9:351.863(477)

*Згадова Н. С., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економічної безпеки, права та соціальних процесів
Одеський національний технологічний університет
natali.morozuk225@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4585-9620*

*Березовська Л. В., PhD, старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет
milaberez2016@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2896-9839*

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено вплив глобалізаційних викликів на економічну безпеку продовольчого сектору України в умовах трансформації світових ринків, посилення конкуренції та геополітичної нестабільності. Визначено, що продовольчий сектор є ключовою складовою національної економіки та важливим чинником продовольчої безпеки держави. Проаналізовано основні загрози, зокрема залежність від зовнішніх ринків, логістичні ризики, фінансову нестабільність і зниження інвестиційної активності. Обґрунтовано необхідність державної підтримки аграрного виробництва, диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків, розвитку інновацій та підвищення стійкості продовольчої системи України до глобальних викликів. Запропоновано напрями зміцнення конкурентоспроможності аграрної продукції та стабільності внутрішнього продовольчого ринку.

Ключові слова: глобалізаційні виклики, економічна безпека, продовольча безпека, продовольчий сектор, аграрна економіка, глобальні ринки продовольства, економічні ризики.

JEL code classification: F52, F60, H56, O13, Q17

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку світової економіки процеси глобалізації суттєво трансформують функціонування національних економічних систем, формуючи нові можливості та водночас породжуючи значну кількість викликів і ризиків. Особливо відчутним є їхній вплив на продовольчий сектор, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки держави. Для України, яка є одним із провідних виробників та експортерів аграрної продукції у світі, питання забезпечення стабільного розвитку продовольчого сектору в умовах глобалізаційних трансформацій набуває особливої актуальності. Посилення міжнародної конкуренції, нестабільність світових ринків продовольства, зміни у глобальних ланцюгах постачання, а також вплив геополітичних факторів створюють додаткові ризики для ефективного функціонування агропродовольчої системи країни.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та зростання глобальних загроз питання зміцнення економічної безпеки продовольчого сектору України набуває стратегічного значення для національного розвитку.



© Згадова Н. С., Березовська Л. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Порушення логістичних маршрутів, обмеження експортних можливостей, коливання світових цін на аграрну продукцію та зниження інвестиційної активності можуть суттєво впливати на стійкість продовольчої системи держави. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження впливу глобалізаційних викликів на економічну безпеку продовольчого сектору України та обґрунтування ефективних механізмів підвищення його стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення продовольчої та економічної безпеки держави активно досліджується у працях українських науковців. Значний внесок у формування теоретичних і методологічних засад продовольчої безпеки зробили І. І. Лукінов, К. Б. Козак, Н. Б. Даниленко, М. С. Стадник, Г. М. Колісник, Л. Артеменко, І. В. Яковчук та інші дослідники. У їхніх роботах розглядаються економічна сутність продовольчої безпеки, методи її оцінювання, система індикаторів і механізми державного регулювання аграрного сектору. Зокрема, науковцями обґрунтовано, що продовольча безпека є важливою складовою національної та економічної безпеки держави, а її рівень залежить від ефективності функціонування сільського господарства, харчової промисловості, рівня доходів населення та цінової політики на продовольчому ринку [1].

У наукових працях також аналізуються сучасні загрози продовольчій безпеці України, серед яких економічна нестабільність, зміни у світовій торгівлі продовольством, кліматичні фактори та зниження платоспроможності населення [2].

Водночас значну увагу проблемам глобальної продовольчої безпеки приділяють і міжнародні дослідники, серед яких Мориц Лабер, Питер Климек, М. Бартелемі, Ф. Кіаї, Д. Маковські та інші. У їхніх роботах досліджуються глобальні тенденції розвитку продовольчих систем, вплив міжнародної торгівлі, змін клімату та геополітичних конфліктів на доступність продовольчих ресурсів. Зокрема, зарубіжні дослідження доводять, що порушення виробництва або експорту аграрної продукції в окремих країнах може викликати ланцюгові реакції на світових продовольчих ринках і впливати на рівень продовольчої безпеки інших держав [10]. Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання впливу глобалізаційних викликів на економічну безпеку продовольчого сектору України, а також формування ефективних механізмів підвищення його стійкості до сучасних глобальних ризиків і загроз. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті полягає у дослідженні впливу глобалізаційних викликів на економічну безпеку продовольчого сектору України, визначенні ключових ризиків і загроз, що виникають у процесі інтеграції національної економіки у світову продовольчу систему, а також обґрунтуванні напрямів підвищення стійкості продовольчого сектору до глобальних економічних, політичних та інституційних трансформацій з метою зміцнення продовольчої та економічної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації продовольчий сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави та формуванні її конкурентних переваг на міжнародних ринках. Для України аграрний та продовольчий сектор є стратегічно важливою складовою національної економіки, що забезпечує значну частку внутрішнього валового продукту, зайнятості населення та валютних надходжень від експорту. В умовах глобальних трансформацій світової економіки посилюється взаємозалежність національних продовольчих систем, що, з одного боку, створює можливості для інтеграції у світові ринки, а з іншого – формує нові економічні ризики та загрози для продовольчої безпеки держави [4].

Україна посідає важливе місце на світовому ринку продовольства, будучи одним із провідних експортерів зернових культур, олійних культур та продуктів їх переробки. Водночас сучасні геополітичні виклики, зміни у світових ланцюгах постачання продовольства, коливання цін на аграрну продукцію та порушення логістичних маршрутів суттєво впливають на ефективність функціонування продовольчого сектору країни. Зокрема, аграрний сектор забезпечує близько 20% валового внутрішнього продукту України та генерує значну частку

валютних надходжень від експорту, що підкреслює його стратегічне значення для економічної безпеки держави [5].

Крім того, продовольчий сектор відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу України. За останні роки частка агропродовольчої продукції у загальному експорті країни становила понад 50%, що свідчить про значну залежність національної економіки від стану аграрного виробництва та зовнішніх продовольчих ринків.

Таблиця 1

Роль агропродовольчого сектору у національній економіці України

Показник	Значення	Джерело даних
Частка агропромислового комплексу у ВВП України	близько 20 %	Міністерство аграрної політики та продовольства України
Частка аграрної продукції у загальному експорті України	понад 50 %	Державна служба статистики України
Частка зайнятого населення в аграрному секторі	близько 17 %	Державна служба статистики України
Основні експортні товари	зернові культури, соняшникова олія, олійні культури	Державна митна служба України
Основні регіони експорту	країни ЄС, Азії, Близького Сходу та Африки	Міністерство економіки України

Джерело складено авторами

Важливим фактором розвитку продовольчого сектору є експорт аграрної продукції, який формує значну частину валютних надходжень держави. За даними галузевих аналітичних звітів, у 2023–2024 маркетинговому році Україна експортувала близько 57,5 млн тонн зернових та олійних культур, що підтверджує її статус одного з ключових постачальників продовольства на світовий ринок.

Водночас у структурі українського аграрного експорту домінують зернові культури, зокрема кукурудза, пшениця та ячмінь. У 2024–2025 маркетинговому році обсяг експорту зернових і зернобобових культур становив понад 40 млн тонн, серед яких найбільшу частку займала кукурудза та пшениця.

Таблиця 2

Структура експорту основних зернових культур України (2024–2025 маркетинговий рік)

Культура	Обсяг експорту, млн т	Частка у загальному експорті зернових, %
Кукурудза	22,0	54,2
Пшениця	15,7	38,7
Ячмінь	2,3	5,7
Інші зернові культури	0,6	1,4
Разом	40,6	100,0

Джерело складено авторами на основі [7-8]

Незважаючи на значний експортний потенціал, продовольчий сектор України стикається з низкою серйозних викликів, що пов'язані як із внутрішніми економічними факторами, так і з глобальними трансформаціями світової економіки. Серед основних ризиків слід виділити порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на енергоресурси та добрива, обмеження доступу до міжнародних ринків, а також вплив військових дій на виробничу інфраструктуру агропромислового комплексу.

Важливим фактором ризику для економічної безпеки продовольчого сектору є втрати аграрної інфраструктури та виробничих потужностей унаслідок військових дій. За оцінками

експертів, прямі втрати агропромислового комплексу України у 2022–2024 роках перевищили 10 млрд доларів США, що суттєво вплинуло на можливості виробництва та експорту продовольства.

Крім того, важливим аспектом забезпечення економічної безпеки продовольчого сектору є диверсифікація зовнішніх ринків збуту. Україна активно розширює географію експорту аграрної продукції, зокрема на ринки країн Африки, Близького Сходу та Азії. Такий підхід сприяє зниженню залежності від окремих торговельних партнерів та підвищує стійкість національної продовольчої системи до глобальних економічних коливань [9].

Таблиця 3

**Основні ризики економічної безпеки продовольчого сектору України
в умовах глобалізації**

Група ризиків	Основні прояви	Потенційні наслідки
Геополітичні	воєнні дії, блокування морських портів, порушення логістичних маршрутів	скорочення експорту, зростання транспортних витрат
Економічні	коливання світових цін на продовольство, валютні ризики	нестабільність доходів аграрних підприємств
Інституційні	зміни торговельної політики, квоти та обмеження експорту	ускладнення доступу до міжнародних ринків
Технологічні	недостатній рівень інновацій та модернізації виробництва	зниження конкурентоспроможності продукції
Екологічні	кліматичні зміни, деградація ґрунтів, посухи	зниження врожайності та продуктивності

Джерело: систематизовано авторами

Таким чином, сучасні глобалізаційні процеси формують складне середовище функціонування продовольчого сектору України. З одного боку, інтеграція у світову економіку відкриває нові можливості для розвитку аграрного виробництва та розширення експортного потенціалу. З іншого боку, посилення міжнародної конкуренції, геополітична нестабільність та економічні ризики потребують формування ефективної системи управління економічною безпекою продовольчого сектору. Реалізація комплексної державної політики у сфері підтримки аграрного виробництва, розвитку інноваційних технологій та диверсифікації зовнішніх ринків збуту сприятиме підвищенню стійкості продовольчої системи України та зміцненню її позицій у глобальній економіці.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що глобалізаційні процеси мають суттєвий вплив на розвиток продовольчого сектору України, створюючи як нові можливості для підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва, так і значні економічні ризики та загрози для його стабільного функціонування. Посилення міжнародної конкуренції, нестабільність світових продовольчих ринків, порушення логістичних ланцюгів постачання та вплив геополітичних факторів ускладнюють забезпечення економічної безпеки продовольчого сектору. У зв'язку з цим важливим є формування ефективної системи управління економічною безпекою, що передбачає удосконалення державної аграрної політики, розвиток інноваційних технологій, диверсифікацію зовнішньоекономічних зв'язків та підвищення стійкості продовольчого сектору до глобальних викликів з метою зміцнення продовольчої безпеки України.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки продовольчого сектору України з урахуванням впливу глобальних ризиків, цифровізації аграрного виробництва та трансформації міжнародних продовольчих ланцюгів постачання. Перспективним напрямом є також дослідження механізмів адаптації національної продовольчої системи до сучасних геополітичних та економічних викликів, а також формування ефективних стратегій забезпечення сталого розвитку продовольчого сектору в умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Живко З. Б., Даниленко Н. Б., Стадник М. Є. Продовольча безпека України: теоретико-аналітичний огляд. *Економіка та управління національним господарством. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 6, 2019. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-4>
2. Яковюк І. В., Пасат М. Продовольча безпека України: виклики та перспективи. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 11, 2023. С. 303–307. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/72>
3. Росола У. В., Росола А. П. Глобальні та національні аспекти забезпечення продовольчої безпеки в умовах нестабільного середовища. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-57-64>
4. Хаєцька О. П. Органічне виробництво як складова забезпечення продовольчої безпеки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4(62). С. 57–74. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-4>
5. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
6. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / О.В. Собкевич та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
7. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
8. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2021 р. № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>
9. Бойдуник В. Р., Бойдуник Н. М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2020. Том 2 № 16. 220–229. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.220-229>
10. Moritz Laber, Peter Klimek, Martin Bruckner, Liuhuaying Yang, Stefan Thurner. Shock propagation from the Russia-Ukraine conflict on international multilayer food production network determines global food availability. *General Economics. Nat Food* (2023). DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.01846>

References:

1. Zhyvko, Z. B., Danylenko, N. B., & Stadnyk, M. Ye. (2019). Prodovolcha bezpeka Ukrainy: teoretyko-analitychnyi ohliad [Food security of Ukraine: theoretical and analytical review]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30(69), no. 6, pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-4>
2. Yakoviuk, I. V., & Pasat, M. (2023). Prodovolcha bezpeka Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Food security of Ukraine: challenges and prospects]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 11, pp. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/72>
3. Rosola, U. V., & Rosola, A. P. (2023). Hlobalni ta natsionalni aspekty zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Global and national aspects of ensuring food security in an unstable environment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no. 2, pp. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-57-64>
4. Khaietska, O. P. (2022). Orhanichne vyrobnytstvo yak skladova zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Organic production as a component of ensuring food security of Ukraine]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 4(62), pp. 57–74. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-4>
5. Boiko, V., & Boiko, L. (2022). Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia ahrarnoho vyrobnytstva pid chas viiny v Ukraini [Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
6. Sobkevych, O. V., et al. (2023). Priorytety zabezpechennia stiiikosti promyslovosti y ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny: analitychna dopovid [Priorities for ensuring the resilience of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy under full-scale war: analytical report]. Kyiv: NISD. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
7. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 r. No 392/2020 [National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
8. Stratehiia ekolohichnoi bezpeky ta adaptatsii do zminy klimatu na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 zhovtnia 2021 r. No 1363-r [Environmental Security and Climate Change Adaptation Strategy until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 20, 2021 No. 1363-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>
9. Boidunyk, V. R., & Boidunyk, N. M. (2020). Konkurentospromozhnist silskohospodarskoho pidpriemstva: metodolohiia analizu definitsii [Competitiveness of an agricultural enterprise: methodology of definition analysis]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, no. 2(16), pp. 220–229. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.220-229>
10. Laber, M., Klimek, P., Bruckner, M., Yang, L., & Thurner, S. (2023). Shock propagation from the Russia-Ukraine conflict on international multilayer food production network determines global food availability. *Nature Food*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.01846>

*Zghadova N. S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economic Security, Law, and Social Processes
Odesa National University of Technology
natali.morozuk225@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4585-9620*

*Berezovska L. V., PhD, Senior Lecturer
of the Department of Public Administration
Odesa National University of Technology
milaberez2016@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2896-9839*

GLOBALIZATION CHALLENGES AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S FOOD SECTOR

Abstract. *The article examines the impact of globalization challenges on the state of economic security of Ukraine's food sector in the context of transformations in global economic processes, increasing international competition, geopolitical instability, and the growing risks in global food supply chains. It is substantiated that the food sector is one of the key components of Ukraine's national economy and an important element in ensuring the food and economic security of the state. The main globalization factors affecting the functioning of the food sector are identified, including integration into global markets, changes in the structure of international trade in agricultural products, fluctuations in global food prices, technological transformation of production, strengthening of environmental requirements, and the influence of geopolitical conflicts on food supply chains. The key threats to the economic security of Ukraine's food sector are analyzed, which manifest themselves in the growing dependence on external markets, disruption of logistics systems, instability of the financial and economic environment, and a decline in investment activity. Particular attention is paid to the impact of military actions on the functioning of the agri-food system, in particular on production capacities, export potential, and the stability of the domestic food market. The necessity of forming an effective system for managing the economic security of the food sector is substantiated, which involves strengthening state support for agricultural production, diversification of foreign economic relations, development of innovative technologies, improvement of the institutional environment, and increasing the resilience of national food systems to global challenges. Directions for increasing the level of economic security of Ukraine's food sector in the context of globalization transformations are proposed, aimed at ensuring production stability, enhancing the competitiveness of agricultural products, and strengthening the food security of the state.*

Keywords: *globalization challenges, economic security, food security, food sector, agricultural economy, global food markets, economic risks.*

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-2>

УДК 330.1

*Шевченко О. О., д.е.н., професор,
провідний науковий співробітник відділу економічної історії
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
cpk_ddma@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1825-233X*

ЕКОНОМІЧНА СПАДКОВІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ¹

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування економічної спадковості як системоутворюючого фактора та ключового детермінанта ефективності фінансових механізмів повоєнного відновлення економіки; розкрито багатовимірну природу економічної спадковості; доведено, що економічне зростання в умовах відновлення має резонансну природу, яка виникає за умови узгодженості ключових параметрів економічної системи, тоді як дисбаланси між ними знижують мультиплікативний ефект інвестицій; наведено емпіричну інтерпретацію на основі узагальнення міжнародного досвіду повоєнного відновлення та аналітичної оцінки сучасних умов розвитку економіки України; обґрунтовано, що результативність фінансових механізмів визначається рівнем їх узгодженості з інституційним середовищем, структурними характеристиками економіки та спадково зумовленими моделями економічної поведінки; запропоновано концептуальну модель підвищення ефективності фінансових механізмів повоєнного відновлення

Ключові слова: економічна спадковість, господарська система, повоєнне відновлення, фінансові ресурси, інвестиції, інституції, резонансність, системна динаміка.

JEL code classification: E62, F35, G28, H50, O11, O43, P16

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення економіки є складним системним процесом, що передбачає трансформацію фінансових ресурсів у стійке економічне зростання. У сучасних умовах глобалізації та посилення ролі міжнародної фінансової допомоги ключовим завданням є забезпечення ефективності використання залучених ресурсів.

Разом із тим, практика свідчить про наявність суттєвих відмінностей у результатах відновлення різних країн за умов співставних обсягів фінансування, що, в свою чергу, говорить про існування глибинних факторів, які визначають ефективність економічної політики. Одним із таких факторів визначаємо економічну спадковість, яка включає історично сформовані інститути, структуру економіки та поведінкові моделі.

Недостатня увага до цих питань зумовлює неефективність фінансових механізмів та потребує формування нових наукових підходів до аналізу процесів відновлення.

Проблема ефективності повоєнного відновлення набуває особливої актуальності в умовах зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги Україні. Незважаючи на значний ресурсний потенціал, світовий досвід свідчить про неоднорідність результатів відновлення, що обумовлюється не лише фінансовими, але й суттєвими інституційними та історичними факторами.

¹ За тематикою НДР «Економічна спадщина у формуванні господарської системи України (1920-і – 2020-і роки)», № ДР 0122U201468, відділу економічної історії ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»



Класичні підходи до аналізу відновлення, орієнтовані на ресурсну достатність, виявляються обмеженими, оскільки не враховують вплив економічної спадковості, яка формує структуру економіки, інституційну спроможність та поведінкові реакції агентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі значну увагу вчені приділяють питанням повоєнного відновлення, зокрема ролі фінансових ресурсів та отримання міжнародної допомоги. Вагомий внесок здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Гриценко А. [1, р. 16], Задоя А. [2, р. 112], Підоричева І. [3, р. 170], Скрипниченко М. [4, р. 29], Каленюк І. [5, р. 115]. Класичним прикладом є досвід реалізації Плану Маршалла, який продемонстрував важливість поєднання фінансування з інституційними реформами [6, р. 43; 7, р. 133].

Сучасні дослідження міжнародних організацій (IMF, OECD, World Bank) акцентують увагу на необхідності розвитку інституційної спроможності, фінансових ринків та ефективного управління ресурсами. Водночас у межах інституціональної економіки розглядається проблема залежності від шляхів відновлення, яка пояснює вплив історичних факторів на сучасний розвиток, що розкрито в роботах Дена Брезніца і Джейн Гінґріч [8, р. 329], Микитюк В. [9, р. 7], Клопова І. [10, р. 184], Ковч Т. [11], Кулініч Т. [12, р. 70], Різнюк Д. [13, р. 31].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим, існуючі дослідження не формують цілісної моделі взаємодії економічної спадковості та фінансових механізмів, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад дослідження економічної спадковості як детермінанти ефективності фінансових механізмів повоєнного відновлення та формування концептуальної моделі її впливу на економічний розвиток.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці категорія фінансових ресурсів розглядається як одна з базових у системі забезпечення економічного розвитку. У класичних працях представників макроекономічної теорії фінансові ресурси трактуються як сукупність грошових потоків, що забезпечують інвестиційний процес та економічне зростання.

Водночас у межах інституціонального підходу Д. Норта фінансові ресурси набувають ширшого змісту і розглядаються не лише як кількісна категорія, а як інституційно зумовлений інструмент розвитку, ефективність якого визначається якістю економічного середовища.

Категорія економічної спадковості в сучасній економічній теорії формується на перетині інституціонального, еволюційного та структурного підходів до аналізу розвитку економічних систем. У класичних працях представників інституціоналізму, зокрема Д. Норта [14], обґрунтовано, що інституції є результатом тривалої історичної еволюції та визначають «правила гри» в економіці, формуючи обмеження і стимули для економічної діяльності.

Подальший розвиток цієї ідеї знайшов відображення у концепції *path dependence*, відповідно до якої попередні рішення та інституційні конфігурації обумовлюють траєкторію подальшого розвитку [15, р. 27]. У цьому контексті економічна спадковість виступає як механізм, що забезпечує інерційність та відтворюваність економічних структур.

На відміну від традиційного трактування, у даному дослідженні економічну спадковість пропонуємо досліджувати як інтегральну характеристику економічної системи, що відображає сукупність історично сформованих структурних, інституційних і поведінкових параметрів, які визначають її здатність до адаптації та ефективного використання фінансових ресурсів у процесі відновлення країни.

Такий підхід узгоджується з ідеями вчених, зокрема Загорської Д. [16, р. 102] щодо необхідності врахування специфіки національних економік та з позицією дослідників Дарон Аджемоглу, Джеймс А. Робінсон [17] про важливість контекстуальної адаптації економічної політики.

Економічна спадковість має багатовимірну природу і може бути представлена як система взаємопов'язаних компонентів. Ми в своєму дослідженні виділяємо три складових – структурна спадковість, інституційна спадковість та поведінкова спадковість.

Структурна спадковість відображає історично сформовану галузеву та технологічну структуру економіки. Зазвичай, структура виробництва є визначальним фактором довгострокового економічного зростання.

У контексті повоєнного відновлення структурна спадковість визначає, на нашу думку, швидкість відновлення виробничого потенціалу, можливості диверсифікації економіки та потенціал інтеграції у глобальні ринки.

Емпіричні дослідження вчених підтверджують, що економіки з більш диверсифікованою структурою мають вищу стійкість до шоків [1].

Інституційна складова спадковості включає формальні інститути (правова система, регуляторна політика) та неформальні інститути (норми, довіра, соціальний капітал).

Окремі вчені [2] доводять, що саме інституційна якість визначає здатність економіки до розвитку, тоді як Норт підкреслює, що інституції змінюються повільно, формуючи довгострокову інерцію.

У повоєнних умовах це означає, що навіть за значного фінансування інституції не встигають адаптуватися до масштабів фінансових потоків.

Поведінкова спадковість відображає усталені моделі економічної поведінки, які формуються під впливом історичного досвіду і включає рівень довіри, інвестиційну активність і ставлення до ризику. Поведінкові аспекти відіграють ключову роль у функціонуванні ринків, а їх ігнорування призводить до неефективності економічної політики [18].

Економічна спадковість впливає на процес відновлення через механізм інституційно-спадкового фільтра. Тобто, залежно від якості спадковості, може підсилюватись ефект фінансування (резонанс) або знижуватись його ефективність (дисфункція).

Однією з ключових характеристик економічної спадковості вважаємо її інерційність, яка проявляється у повільності структурних змін, стійкості інституцій та стабільності поведінкових моделей. Це може бути погоджено з еволюційною економікою, коли економіка розглядається як система, що змінюється поступово. Швидкі фінансові впливання не можуть миттєво змінити систему. В дослідженні аргументуємо економічну спадковість як фактор диференціації ефективності відновлення. На основі проведеного аналізу доведено, що економічна спадковість пояснює відмінності у результатах відновлення між країнами, різну ефективність однакових фінансових механізмів, а також, асиметричність економічного розвитку. Це підтверджує тезу окремих дослідників про відсутність універсальних моделей розвитку. Таким чином, економічна спадковість формує базові умови функціонування економіки, визначає ефективність фінансових ресурсів, обумовлює інерційність розвитку та впливає на поведінку економічних агентів

У сучасній економічній теорії фінансові механізми розглядаються як ключовий інструмент реалізації економічної політики, який забезпечує трансформацію фінансових ресурсів у результати економічного розвитку. У класичних працях макроекономічної теорії Кейнса фінансові інструменти трактуються як засіб стимулювання ефективного попиту та інвестиційної активності. Разом із тим, подальший розвиток економічної думки, зокрема у працях Дж. Стигліца, засвідчує, що фінансові механізми не є нейтральними: їх ефективність залежить від інституційного середовища, структури економіки та якості державного управління.

У межах даного дослідження фінансові механізми визначаємо як інтегровану систему формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, що функціонує на основі інституційних, регуляторних і політичних інструментів з метою забезпечення економічного відновлення та розвитку. Така система має включати фінансові ресурси, інституційне середовище, регуляторні інструменти, державну політику та економічну спадковість. Таким чином, фінансові механізми інтегрують ресурсну, інституційну та спадкову складові.

Фінансові механізми у повоєнній економіці мають багаторівневу структуру, яка включає фіскальні, кредитно-грошові, інвестиційні та зовнішньо фінансові механізми. В свою чергу, фіскальні інструменти (бюджетні видатки, податкова політика, державні інвестиції) відіграють ключову роль у фінансуванні відновлення. У повоєнний період функції фіскальної політики (розподілу ресурсів, стабілізації економіки, та перерозподілу доходів) трансформуються у напрямках відновлення інфраструктури, стимулювання інвестицій і підтримки соціальної стабільності.

Монетарна політика Фрідмена традиційно спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності. У постконфліктних умовах її роль розширюється і включає забезпечення ліквідності,

підтримку банківської системи та стимулювання кредитування. В такому разі особливістю є необхідність балансування між стимулюванням економіки та стримуванням інфляції.

Що стосується інвестиційних механізмів, то вони забезпечують довгострокову трансформацію економіки, бо саме інвестиційна політика визначає структурні зміни, щодо державних інвестиційних програм, державно-приватного партнерства та стимулювання приватного капіталу.

У повоєнних умовах особливого значення набувають міжнародна допомога, кредити міжнародних організацій та грантове фінансування. Але, слід зауважити, що зовнішні ресурси можуть бути як фактором розвитку, так і джерелом залежності.

Ключовим елементом нашого дослідження є обґрунтування процесу трансформації фінансових ресурсів. Вважаємо за доцільне розглядати вплив спадково-інституційного коефіцієнту на ефективність фінансового механізму. Як свідчить практика сьогодення, навіть значні ресурси можуть бути неефективними за слабких механізмів.

Всі фінансові механізми функціонують у межах інституційного середовища, яке визначає прозорість розподілу ресурсів, ефективність управління та рівень довіри. Ще Норт в своїх роботах доводить, що інституції є визначальними для економічної ефективності. На нашу думку, фінансові механізми мають резонансний характер і максимальний ефект досягається лише за узгодженості всіх компонентів. Оскільки, фінансові механізми мають свої обмеження, зумовлені, по-перше, інституційною інерційністю, по-друге, структурними дисбалансами і, по-третє, поведінковими факторами. Так, як це доводить еволюційна економіка.

Для України на сучасному етапі характерні - висока залежність від зовнішніх ресурсів, трансформаційний характер інституцій, недостатня ефективність фінансових ринків та підвищені ризики військових дій, що знижує ефективність фінансових механізмів.

На основі розробленої автором теоретико-методологічного алгоритму встановлено, що застосування фінансових механізмів у процесі повоєнного відновлення України характеризується асиметричністю результатів, яка зумовлена нерівномірністю розвитку інституційного середовища, структурними дисбалансами економіки та впливом економічної спадковості (рис. 1).

Узагальнена оцінка свідчить, що фіскальні механізми забезпечують швидкий, але переважно короткостроковий ефект стабілізації; кредитно-грошові інструменти мають обмежений вплив через високий рівень ризиків; інвестиційні механізми демонструють відкладений, але стратегічно значущий ефект; а зовнішні фінансові ресурси виступають ключовим джерелом відновлення, але формують залежність від зовнішніх факторів, що говорить про домінування зовнішнього фінансування та недостатню реалізацію внутрішнього потенціалу.

На основі отриманих результатів обґрунтовано необхідність переходу до нової парадигми розвитку господарських систем, яка базується на інтеграції фінансових ресурсів, інституційної спроможності, економічної спадковості та поведінкових факторів. Пропонуємо економічний розвиток вивчати як результат резонансної взаємодії фінансових механізмів та спадково зумовлених характеристик економічної системи.

У сучасних умовах економічна спадковість України проявляється через структурні особливості (домінування традиційних галузей і низький рівень технологічної диверсифікації), інституційні характеристики (трансформаційний характер інституцій та неоднорідність регуляторного середовища), поведінкові аспекти (обмежена інвестиційна активність і підвищена схильність до ризик-уникнення).

Результати дослідження засвідчують, що ефективність застосування фінансових механізмів у процесі повоєнного відновлення України визначається не лише обсягами фінансових ресурсів, а їх узгодженістю з інституційним середовищем, структурними характеристиками економіки та економічною спадковістю, що обумовлює необхідність переходу до нової парадигми розвитку господарських систем, заснованої на інтеграції фінансових, інституційних та спадкових факторів, що дозволяє забезпечити резонансний ефект економічного зростання, підвищити ефективність використання ресурсів та сформуванню стійку модель економічного розвитку України.



Рис. 1. Концептуальна модель підвищення ефективності фінансових механізмів повоєнного відновлення

Джерело: розробка автора

Висновки. У дослідженні доведено, що економічна спадковість є ключовим фактором, який визначає ефективність фінансових механізмів повоєнного відновлення через формування інституційно-спадкового фільтра трансформації ресурсів, зумовлює інерційність економічних процесів та визначає нелінійну залежність між фінансуванням і результатами економічного розвитку, що дозволяє сформувати новий інтегрований підхід до економічної політики відновлення України.

Детермінанти повоєнного відновлення утворюють складну нелінійну систему взаємодії фінансових, інституційних, структурних та спадково зумовлених факторів, у якій економічна спадковість виступає базовим системоутворюючим елементом, що визначає ефективність функціонування фінансових механізмів, обумовлює інерційність економічних процесів та формує умови досягнення резонансного ефекту економічного розвитку, що дозволяє обґрунтувати необхідність переходу до нової парадигми політики відновлення, орієнтованої на інтеграцію історичних, інституційних та фінансових чинників.

Сукупність запропонованих заходів формує цілісну науково обґрунтовану концепцію підвищення ефективності фінансових механізмів повоєнного відновлення, яка базується на інтеграції ресурсного, інституційного та спадкового підходів до економічного розвитку та дозволяє забезпечити формування резонансно збалансованої моделі функціонування господарської системи України в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Список використаних джерел:

1. Grytsenko A., Bilorus O., Burlay T., Podliesna V., Borzenko O. Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20(5), pp. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.05.016>
2. Kistersky L., Zadoia, A. (Eds.) Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine. UK, Cambridge Scholars Publishing, 2024, 451 p. URL: <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/>
3. Pidorycheva I. Post-war recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine. *Journal of European Economy*, 2022, Vol. 2 (21), pp. 170–187. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.02.170>
4. Skrypnychenko M. Macroeconomic assessments and forecasts of the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic theory*. 2022, Vol. 2, pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>
5. Tsymbal L., Kaleniuk I. Technological Challenges and Opportunities for Ukraine's Postwar Economic Recovery. *International Economic Policy*. 2024, Vol. 2 (41). pp. 115–131. DOI: <https://www.doi.org/10.33111/iep.eng.2024.41.08>
6. The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe. Cambridge University Press, 1987. 482 p. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inaut hor:"Michael+J.+Hogan"&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inaut hor:)
7. Shevchenko O. From war economy to sustainable development: systemic lessons from the Marshall plan. *Planning and Ensuring Sustainable Development of Sosio-Economic Systems. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (18 December 2025, Poznan), compiled by O. Sylkin, Organized by Paulina Kolisnichenko, Poznan, WSHIU University of Applied Sciences, Part 2, 2025. P. 133–135. URL: https://cdn.wshiu.pl/wp-content/uploads/2026/01/WSHiU.Conf_.18.12.Part2_pdf
8. Dan Breznitz and Jane Gingrich. Industrial Policy Revisited. *Annual Review of Political Science*. 2025, Vol. 28. pp. 329–350. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-033123-020253>
9. Hbur Z., Liashuk N., Blyshchyk O., & Mykytiuk V. Economic consequences of the war for Ukraine and paths to post-war recovery. *Journal of International Legal Communication*, 2024, Vol. 15(4), pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2024.15.4>. pp.7–21
10. Ivan Klopov, Julia Ohrenych. The model of economic recovery of ukraine in the post-war period: the strategy of the economic miracle. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024, № 5, p. 184–191. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-5-184-191
11. Kovch T. B. Modernization of Ukraine's Economy as the Basis for Post-War Recovery and Long-Term Development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2024, Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-05>
12. Kulinich T. Strategies of development of production enterprises in Ukraine: post-war reconstruction. *Economic scope*, 2023, Vol. 185, pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-13>
13. Riznyk, D. Perspectives for post-war recovery in Ukraine in the sphere of attracting foreign direct investments. *Economics of Systems Development*, 2023, Vol. 5(1), p. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-5>
14. Douglass C. North. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
15. Shults S., & Lutskiv O. (2024). Areas and tools for regulating spatial and structural changes in the economy of Ukraine's regions in the process of post-war recovery. *Economic Forum*. 2024, Vol. 14(2), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.27>
16. Zagorska D. Financial strategies and instruments for stimulating economic growth and recovery in the post-war reconstruction context: lessons for Ukraine from international experience. *Social Economics*. 2025, Vol. 70, pp. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-09>
17. Acemoglu Daron. Why nations fail : the origins of power, prosperity, and poverty / Daron Acemoglu, James A. Robinson. 1st ed., 2012, 579 p. URL: https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf
18. Stiglitz J.E. Stable Growth in an Era of Crises; Learning from Economic Theory and History. *International Economics Journal*. 2013, Vol. 2 (1). P. 1–39. URL: http://ekonomitek.org/pdf/no4_07_joseph_e_stiglitz.pdf

References:

1. Grytsenko A., Bilorus O., Burlay T., Podliesna V., Borzenko O. (2024). Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*. Vol. 20(5), pp. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.05.016>
2. Kistersky L., Zadoia, A. (Eds.) (2024). Transformation and Post-War Economic Recovery of Ukraine. UK, Cambridge Scholars Publishing, 451 p. Available at: <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-0364-1285-2/>
3. Pidorycheva I. (2022). Post-war recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine. *Journal of European Economy*, Vol. 2 (21), pp. 170–187. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.02.170>
4. Skrypnychenko M. (2022). Macroeconomic assessments and forecasts of the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic theory*. 2022, Vol. 2, pp. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>

5. Tsymbal L., Kaleniuk I. (2024). Technological Challenges and Opportunities for Ukraine's Postwar Economic Recovery. *International Economic Policy*. Vol. 2 (41). pp. 115–131. DOI: <https://www.doi.org/10.33111/iep.eng.2024.41.08>
6. The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe. Cambridge University Press, 1987. 482 p. Available at: [https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:"Michael+J.+Hogan"&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/The_Marshall_Plan/wVp0UsB1ITIC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:)
7. Shevchenko O. (2025) From war economy to sustainable development: systemic lessons from the Marshall plan. *Planning and Ensuring Sustainable Development of Sosio-Economic Systems. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (18 December 2025, Poznan), compiled by O.Sylkin, Organized by Paulina Kolisnichenko, Poznan, WSHIU University of Applied Sciences, Part 2, p. 133–135. Available at: https://cdn.wshiu.pl/wp-content/uploads/2026/01/WSHiU.Conf_.18.12.Part2_.pdf
8. Dan Breznitz and Jane Gingrich (2025). Industrial Policy Revisited. *Annual Review of Political Science*, vol. 28. pp. 329–350. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-033123-020253>
9. Hbur Z., Liashuk N., Blyshchyk O., & Mykytiuk V. (2024). Economic consequences of the war for Ukraine and paths to post-war recovery. *Journal of International Legal Communication*, vol. 15(4), pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2024.15.4.pp.7-21>
10. Ivan Klopov, Julia Ohrenych (2024). The model of economic recovery of ukraine in the post-war period: the strategy of the economic miracle. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 5, p. 184–191. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-184-191>
11. Kovch T. B. (2024). Modernization of Ukraine's Economy as the Basis for Post-War Recovery and Long-Term Development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-05>
12. Kulinich T. (2023). Strategies of development of production enterprises in Ukraine: post-war reconstruction. *Economic scope*, 2023, Vol. 185, pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-13>
13. Riznyk, D. (2023). Perspectives for post-war recovery in Ukraine in the sphere of attracting foreign direct investments. *Economics of Systems Development*, vol. 5(1), p. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-5>
14. Douglass C. North (2012). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
15. Shults S., & Lutskevych O. (2024). Areas and tools for regulating spatial and structural changes in the economy of Ukraine's regions in the process of post-war recovery. *Economic Forum*, vol. 14(2), pp. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.27>
16. Zagorska D. (2025). Financial strategies and instruments for stimulating economic growth and recovery in the post-war reconstruction context: lessons for Ukraine from international experience. *Social Economics*, vol. 70, pp. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-09>
17. Acemoglu Daron, James A. Robinson (2012). Why nations fail : the origins of power, prosperity, and poverty. 1st ed., 579 p. Available at: https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf
18. Stiglitz J.E. (2013) Stable Growth in an Era of Crises; Learning from Economic Theory and History. *International Economics Journal*, vol. 2 (1). p. 1–39. Available at: http://ekonomitek.org/pdf/no4_07_joseph_e_stiglitz.pdf

Shevchenko O. O., Doctor of Economics, Professor,
Senior Research Fellow in the Department of Economic History
State Organization “Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine”
cpk_ddma@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1825-233X

ECONOMIC CONTINUITY AS A DETERMINANT OF THE EFFECTIVENESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION MECHANISMS: A NEW PARADIGM FOR THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological justification of economic heredity as a system-forming factor and a key determinant of the effectiveness of financial mechanisms for post-war economic

recovery. The multidimensional nature of economic heredity is revealed through its structural, institutional and behavioral components that form the inertia of the development of economic systems and determine their ability to adapt in conditions of transformational changes. The concept of an institutional-heredity filter for the transformation of financial resources is proposed, which allows us to explain the differentiated efficiency of the use of financial flows depending on the quality of the institutional environment and historically formed parameters of the economy. It is proven that economic growth in conditions of recovery has a resonant nature, which arises under the condition of consistency of the key parameters of the economic system, while imbalances between them reduce the multiplicative effect of investments. An empirical interpretation was carried out based on a generalization of international experience in post-war recovery and an analytical assessment of the current conditions for the development of the Ukrainian economy, which allowed us to identify the dominance of external financial resources, the presence of an institutional lag, and the influence of structural inertia on the effectiveness of recovery processes. It was substantiated that the effectiveness of financial mechanisms is determined not only by the volume of resources involved, but also by the level of their consistency with the institutional environment, structural characteristics of the economy, and hereditarily determined models of economic behavior. Strategic directions for adapting Ukraine's financial policy have been identified, which provide for the synchronization of financial and institutional processes, structural reorientation of investments, the development of domestic financial markets, and the use of economic heredity as a resource for development, which together form a new paradigm for ensuring effective and sustainable post-war recovery of the economy.

Keywords: economic heritage, economic system, post-war recovery, financial resources, investment, institutions, resonance, system dynamics.

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-3>

УДК 657.47:658.5:330.131.7

Макарович В. К., д.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і аудиту

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

makarovich.viktoria@kmf.org.ua

ORCID: 0000-0002-0684-7072

Югас Е. Ф., к.е.н., доц.,

доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування

Ужгородський торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

efjuhas@meta.ua

ORCID: 0000-0002-6159-1057

Савицька Б. О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

szavicka.bianka.bl22if@kmf.org.ua

ORCID: 0009-0004-0363-2502

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади розвитку системи обліку витрат на основі процесного підходу в умовах невизначеності. Обґрунтовано доцільність переходу від функціонального до процесного підходу в обліку витрат, що передбачає їх розгляд як результату споживання ресурсів у межах діяльності і бізнес-процесів. Визначено, що такий підхід дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки формування витрат, підвищити точність їх розподілу та забезпечити більш обґрунтовану інформаційну базу для управління. Запропоновано структурно-логічну модель формування витрат, яка включає п'ять взаємопов'язаних рівнів: ресурси, діяльності, бізнес-процеси, витрати та управлінські рішення. Доведено, що впровадження процесно-орієнтованих систем обліку витрат сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, виявленню неефективних операцій та оптимізації використання ресурсів.

Ключові слова: облік витрат, процесний підхід, невизначеність, бізнес-процеси, управлінський облік, сценарний аналіз, управлінські рішення, цифровізація.

JEL code classification: D81, M41, M49

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних економічних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлюється нестабільністю ринкового середовища, динамічністю попиту, коливаннями цін на ресурси, зростанням конкуренції, а також посиленням впливу зовнішніх ризиків. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління витратами, оскільки саме витрати визначають фінансову стійкість і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Традиційні системи обліку витрат, які історично формувалися з орієнтацією на потреби фінансової звітності, не повною мірою відповідають сучасним управлінським запитам. Вони



здебільшого забезпечують ретроспективне узагальнення інформації про фактичні витрати, не враховуючи динаміку бізнес-процесів, причинно-наслідкові зв'язки між витратами та результатами діяльності, а також вплив факторів невизначеності.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність розвитку системи обліку витрат, яка б ґрунтувалася на сучасних методологічних підходах і забезпечувала управлінський персонал релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Одним із таких підходів є процесний підхід, що дозволяє розглядати витрати крізь призму бізнес-процесів, а не лише організаційної структури підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток систем обліку витрат в умовах змін економічного середовища характеризується посиленням ролі процесного підходу та необхідністю врахування невизначеності. Це зумовлює активізацію наукових досліджень у сфері управлінського обліку, зокрема в частині вдосконалення методів калькулювання витрат і підвищення їх адаптивності до динамічних умов господарювання.

Базисом сучасних досліджень виступає концепція методу обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing (ABC)), яка передбачає ідентифікацію діяльностей та розподіл витрат відповідно до споживання ресурсів. Дослідження Нартей Е. підтверджують, що ABC забезпечує більш точне віднесення непрямих витрат та формує об'єктивнішу інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [1]. Санчес-Ребуль М., Ніньерола А., Ернандес-Лара А. узагальнено результати багаторічних досліджень, що засвідчують трансформацію ABC із методу калькулювання у комплексний інструмент управління бізнес-процесами [2].

Подальший розвиток процесного підходу пов'язаний із появою модифікованих моделей, зокрема калькулювання витрат за часом і в розрізі діяльності (Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC)), що дозволяє враховувати часові параметри процесів і знижувати складність впровадження системи. Такий підхід забезпечує більш гнучке моделювання витрат і підвищує релевантність облікової інформації в умовах складних виробничих систем.

Важливий напрям сучасних досліджень становить інтеграція процесного підходу з цифровими технологіями. Зокрема, у роботах останніх років доведено, що поєднання ABC із технологіями Big Data та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати розподіл витрат і здійснювати їх прогнозування в режимі реального часу. При цьому цифровізація виступає ключовим фактором підвищення ефективності сучасних систем обліку витрат, забезпечуючи їх адаптивність та аналітичність [3].

Водночас значна увага у науковій літературі приділяється проблемі обліку витрат в умовах невизначеності. Традиційні підходи, що базуються на детермінованих оцінках, не враховують впливу ризиків і варіативності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим дослідники пропонують використання стохастичних і ймовірнісних методів. Зокрема, Асебес Д. К. Ф., Гонсалес-Варона Х. М., Поса Д. обґрунтовують доцільність застосування моделювання Монте-Карло для визначення резервів витрат з урахуванням різних типів невизначеності (стохастичної, епістемічної), що дозволяє підвищити достовірність оцінок [4].

Подібні підходи розглядаються у роботі Гонсалвеш-Досантос Ж. К., Мека А., Озджан І. де запропоновано інтервальні моделі розподілу витрат, що враховують невизначеність попиту та ресурсів. Використання таких моделей забезпечує більш гнучкий та реалістичний розподіл витрат у складних економічних системах [5].

Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. визначають управління витратами як комплексний процес впливу на їх структуру, поведінку, облік, планування, аналіз і контроль, спрямований на досягнення оптимальних управлінських рішень. Автори акцентують на необхідності формування узгодженої конфігурації елементів системи управління витратами, що забезпечує підвищення економічної ефективності підприємства [6].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із формуванням концептуальних підходів до обліку витрат у середовищі високої невизначеності. Так, сучасні наукові роботи розглядають навіть міждисциплінарні підходи, зокрема застосування елементів квантової теорії для пояснення

невизначеності оцінки витрат у незавершеному виробництві, що свідчить про розширення теоретичної бази управлінського обліку [7].

Разом з тим результати досліджень свідчать, що, незважаючи на значну кількість публікацій, існують суттєві проблеми практичного впровадження процесно-орієнтованих систем обліку витрат. Зокрема, Путра А. А., Відьянігісіх А., Андріана Д. встановлено, що значна частка впроваджень ABC не досягає очікуваних результатів через складність методології та організаційні бар'єри [8]. Крім того, їхні дослідження показують, що рівень застосування сучасних методів обліку витрат значною мірою залежить від рівня цифровізації підприємства та компетентності персоналу [8].

Таким чином, сучасні дослідження у сфері обліку витрат розвиваються за такими основними напрямками: удосконалення процесного підходу (ABC, TDABC); врахування невизначеності через стохастичні та інтервальні моделі; розвиток міждисциплінарних підходів до оцінки витрат.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції процесного підходу з моделями невизначеності, що обумовлює актуальність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є удосконалення системи обліку витрат на основі процесного підходу з урахуванням факторів невизначеності.

У процесі дослідження використано наступні методів наукового пізнання: аналіз та синтез, індукція та дедукція, узагальнення, системний та процесний підходи, порівняльний аналіз, логічне моделювання.

Виклад основного матеріалу. Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що зумовлено впливом глобалізаційних процесів, нестабільністю ринкової кон'юнктури, трансформацією логістичних ланцюгів і прискоренням цифровізації бізнесу. За таких умов зростає значення систем обліку витрат, які здатні не лише фіксувати фактичні показники, але й забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень в умовах мінливості параметрів господарської діяльності. Це обумовлює необхідність переосмислення підходів до організації обліку витрат та їх адаптації до середовища підвищеної невизначеності.

У сучасних виробничих і сервісних компаніях спостерігається суттєве зростання частки непрямих (накладних) витрат, що пов'язано з автоматизацією, цифровізацією та ускладненням бізнес-процесів. Зростання непрямих витрат призводить до викривлення собівартості продукції в межах традиційних систем обліку, оскільки вони не відображають реалій зміни структури витрат.

У країнах Європейського Союзу ці тенденції посилюються внаслідок переходу до інноваційної економіки та сервісної моделі бізнесу. Зокрема, Діавастіс І. Е. стверджує, що, підприємства з високим рівнем цифровізації та складною структурою діяльності дедалі частіше впроваджують більш складні системи калькулювання витрат, орієнтовані на аналіз процесів і драйверів витрат [9].

У зазначених умовах особливої ваги набуває процесний підхід до обліку витрат, ключовим інструментом якого є система ABC. Її застосування дозволяє забезпечити більш обґрунтований розподіл витрат на основі аналізу бізнес-процесів та факторів їх формування. Водночас результати сучасних наукових досліджень свідчать, що рівень поширення ABC залишається відносно обмеженим навіть у країнах із розвиненою економікою.

Зокрема, за узагальненими даними міжнародних досліджень, у країнах Західної Європи, таких як Велика Британія, Франція та Німеччина, частка підприємств, що застосовують ABC, становить у середньому 20–40%. У країнах Центральної та Східної Європи цей показник є нижчим і, як правило, не перевищує 15–25%. У середньому у світі рівень впровадження ABC коливається в межах 20–30% підприємств [10].

Емпіричні дослідження підтверджують високу ефективність ABC. Зокрема, Ліндегрен А. встановлено, що підприємства, які впровадили ABC, демонструють у середньому на 27% кращі фінансові результати (зокрема показники доходності акцій) порівняно з тими, що використовують традиційні системи обліку витрат [11].

Водночас навіть у європейських країнах впровадження системи АВС залишається стриманим під впливом низки об'єктивних і організаційних чинників. До ключових бар'єрів, що обмежують поширення процесного підходу, належать висока складність і значні витрати на впровадження, необхідність обробки великих масивів даних, недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, а також організаційний опір змінам.

Важливим аспектом розвитку систем обліку витрат є також зростаючий вплив невизначеності на процес їх формування. У сучасних умовах параметри витрат характеризуються нестабільністю та залежать від широкого спектра факторів, серед яких особливого значення набувають коливання цін на енергоресурси, нестійкість попиту, зміни логістичних витрат і посилення геополітичних ризиків.

Таким чином, наведені аргументи свідчать про те, що, попри доведену ефективність процесного підходу до обліку витрат, його практичний потенціал реалізується лише частково, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методичних засад його застосування, зокрема з урахуванням умов невизначеності.

У межах даного дослідження витрати розглядаються як результат функціонування багаторівневої системи взаємопов'язаних процесів, параметри якої мають стохастичний характер. Відповідно, система обліку витрат повинна відображати не лише фактичні значення показників, але й можливі межі їх варіації.



Рис. 1. Структурно-логічна модель формування витрат у системі процесно-орієнтованого обліку в умовах невизначеності

Джерело: розроблено авторами

Запропонована структурно-логічна модель процесно-орієнтованого обліку витрат відображає інтегрований підхід до формування, облікового узагальнення та аналітичної інтерпретації витрат у системі управління підприємством в умовах невизначеності. Її концептуальна основа полягає у поєднанні процесного підходу до калькулювання витрат із багаторівневою природою невизначеності, що дозволяє розглядати витрати не як статичний показник, а як динамічну категорію, сформовану під впливом взаємодії ресурсів, діяльності і бізнес-процесів.

Така побудова моделі відображає причинно-наслідкову логіку формування витрат на підприємстві. Її вихідним положенням є те, що витрати не виникають ізольовано, а є результатом споживання ресурсів у межах певних видів діяльності, які, у свою чергу, об'єднуються у бізнес-процеси та формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Водночас модель відображає не лише послідовність облікового узагальнення, а й економічну природу виникнення витрат як результату функціонування цілісної системи.

Принциповою особливістю запропонованого підходу є те, що невизначеність у ньому не виділяється як ізольований елемент, а розглядається як іманентна характеристика всієї системи обліку витрат. Такий підхід є методично обґрунтованим, оскільки в реальних умовах невизначеність не функціонує відокремлено, а пронизує всі етапи формування витрат – від використання ресурсів до прийняття управлінських рішень. У цьому контексті іманентна невизначеність інтерпретується як невід'ємна варіативність системи, зумовлена складністю бізнес-процесів, їх взаємозв'язками та змінністю параметрів функціонування.

Початковим елементом моделі є облік ресурсів, оскільки саме вони становлять матеріальну, трудову, фінансову та інформаційну основу діяльності підприємства. На цьому рівні формуються первинні параметри витрат, які в подальшому трансформуються в облікові показники. В умовах невизначеності ресурсний рівень є особливо чутливим до зовнішніх (екзогенних) впливів, що проявляються у варіативності цін на сировину, енергоносії, оплату праці, транспортні послуги, фінансові ресурси тощо. Таким чином, ресурси доцільно розглядати не як фіксовану базу витрат, а як динамічний елемент облікової системи, через який невизначеність транслюється на всі наступні рівні.

Наступною ланкою моделі є облік діяльностей, через які відбувається безпосереднє споживання ресурсів. Відповідно до процесного підходу, витрати породжуються не самим фактом існування продукції чи організаційної структури, а виконанням конкретних дій, зокрема закупівлі, налаштування обладнання, виробництва, контролю якості, логістики та обслуговування. Саме на цьому рівні формується причинний зв'язок між використанням ресурсів і виникненням витрат. Операційна невизначеність у даному випадку проявляється у варіативності часу виконання операцій, обсягів діяльності, ресурсного навантаження та якості результатів, що безпосередньо впливає на величину витрат.

Об'єднання діяльностей у бізнес-процеси забезпечує перехід до системного рівня аналізу витрат. Якщо діяльність відображає окрему операцію, то бізнес-процес характеризує їх впорядковану сукупність, спрямовану на створення вартості. У межах моделі виділено ключові процеси: закупівля, налаштування обладнання, виробництво, контроль якості, логістика, обслуговування та контролінг витрат. Така структуризація дозволяє розглядати витрати як результат функціонування цілісного бізнес-механізму. На цьому рівні невизначеність набуває системного характеру і проявляється у порушенні послідовності процесів, обмеженні пропускну здатності, виникненні збоїв і затримок, а також неузгодженості взаємодії між окремими елементами системи.

Наступний рівень моделі представлений обліковим відображенням витрат і сценарним аналізом. Витрати у запропонованій концепції трактуються як похідна категорія, що формується внаслідок функціонування ресурсів, діяльностей і процесів. Такий підхід дозволяє перейти від традиційного реєстраційного обліку до аналітичного пояснення природи витрат. В умовах невизначеності облік витрат не обмежується фіксацією фактичних значень, а включає оцінку варіативності, визначення меж відхилень, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій та аналіз чутливості витрат до зміни параметрів системи. Інформаційна невизначеність при цьому проявляється через неповноту, затримки та можливі спотворення облікових даних, що ускладнює формування достовірної аналітичної бази.

Завершальним етапом є обліково-аналітичне забезпечення управлінських рішень, яке визначає практичну цінність системи обліку витрат. У межах процесного підходу облікова інформація використовується для оцінки ефективності бізнес-процесів, аналізу альтернатив, оптимізації використання ресурсів і мінімізації ризиків. В умовах невизначеності управлінські рішення повинні ґрунтуватися не лише на фактичних або середніх показниках витрат, а й на врахуванні їх можливих коливань, сценарних варіантів та рівнів ризику.

Таким чином, запропонована модель формує цілісне уявлення про витрати як результат взаємодії багаторівневої системи, в якій невизначеність є іманентною характеристикою кожного елемента. Це дозволяє перейти від статичного відображення витрат до їх динамічного, процесно-орієнтованого аналізу, що суттєво підвищує якість інформаційного забезпечення управління підприємством.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що традиційні системи обліку витрат не повною мірою відповідають сучасним умовам функціонування підприємств, оскільки орієнтовані переважно на фіксацію фактичних показників і мають обмежені можливості для аналізу та прогнозування. В умовах нестабільного середовища, де суттєву роль відіграють ризики та коливання параметрів діяльності, така інформація є недостатньою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу, який дозволяє розглядати витрати як результат взаємодії ресурсів, діяльностей і бізнес-процесів. Запропоновано структурно-логічну модель формування витрат, яка включає п'ять взаємопов'язаних рівнів: ресурси, діяльності, бізнес-процеси, витрати та управлінські рішення. Запропонована модель демонструє, що невизначеність є невід'ємною характеристикою всієї системи формування витрат. Вона проявляється на кожному рівні - від зміни цін на ресурси до коливань у виконанні процесів і прийнятті рішень. У зв'язку з цим витрати доцільно розглядати не як фіксовані величини, а як змінні показники, що мають певні межі варіації та можуть формуватися за різними сценаріями.

Використання такого підходу дозволяє не лише точніше відображати витрати, але й виявляти фактори, що найбільше впливають на їх зміну, визначати зони ризику та знаходити резерви для оптимізації. Це сприяє переходу від простого обліку витрат до їх аналітичного осмислення та управління. Разом із тим встановлено, що впровадження процесно-орієнтованих систем обліку витрат пов'язане з певними труднощами, зокрема складністю методології, потребою в обробці значних обсягів даних і необхідністю використання сучасних інформаційних технологій.

Отже, запропонований підхід дозволяє сформувати більш гнучку та аналітичну систему обліку витрат, яка враховує вплив невизначеності та підвищує якість управлінських рішень.

Перспективним напрямком дослідження є розширення аналітичного потенціалу моделі через інтеграцію методів оцінки невизначеності та побудову сценарних підходів до управління витратами.

Список використаних джерел:

1. Nartey E. Activity-based costing adoption, innovation attributes and performance of SMEs in Ghana. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2025. Ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2023-0176>
2. Sánchez-Rebull M.-V., Niñerola A., Hernández-Lara A.-B. After 30 years, what has happened to Activity-Based Costing? A systematic literature review. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231178>
3. Božić K., Knežević V. Activity-Based Costing as a function of information support for modern management. *Oditor*. 2025. Vol. 11, no. 2. P. 127–148. DOI: <https://doi.org/10.59864/Oditor62502KB>
4. Acebes D. C. F., González-Varona J. M., Poza D. Impact of aleatoric, stochastic and epistemic uncertainties on project cost contingency reserves. *International Journal of Production Economics*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.03500>
5. Gonçalves-Dosantos J. C., Meca A., Özcan İ. Cost allocations in interval inventory situations: the SOC and Shapley approaches. *4OR*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.21603>
6. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
7. Lazirko M. The quantum dynamics of cost accounting: investigating WIP via the time-independent Schrödinger equation. *Journal of Decision Science and Optimization*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.00047>
8. Putra A. A., Widyaningsih A., Andriana D. Activity-Based Costing: a hybrid systematic literature review and bibliometric analysis of global research trends, implementation barriers, and future directions. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2025. Vol. 12, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12110113>
9. Diavastis I. E. What drives cost system sophistication? Empirical evidence from the Greek hotel industry. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, no. 7. P. 401. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18070401>
10. Alsayegh M. F. Activity-Based Costing around the world: adoption, implementation, outcomes and criticism. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*. 2020. Vol. 6, no. 1. P. 251–262. DOI: <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i1.1074>
11. Lindegren A. Effects of Activity-Based Costing on financial performance in small and medium-sized enterprises. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/2bc6dd60-475d-4d78-aab2-a4ce0f4a3775/content>

References:

1. Nartey E. (2025) Activity-based costing adoption, innovation attributes and performance of SMEs in Ghana. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2023-0176>
2. Sánchez-Rebull M.-V., Niñerola A., Hernández-Lara A.-B. (2023) After 30 years, what has happened to Activity-Based Costing? A systematic literature review. *SAGE Open*, vol. 13(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231178>
3. Božić K., Knežević V. (2025) Activity-Based Costing as a function of information support for modern management. *Oditor*, vol. 11(2), pp. 127–148. DOI: <https://doi.org/10.59864/Oditor62502KB>
4. Acebes D. C. F., González-Varona J. M., Poza D. (2022) Impact of aleatoric, stochastic and epistemic uncertainties on project cost contingency reserves. *International Journal of Production Economics*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.03500>
5. Gonçalves-Dosantos J. C., Meca A., Özcan İ. (2025) Cost allocations in interval inventory situations: the SOC and Shapley approaches. *4OR*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.21603>
6. Zakharchenko V., Akuliushyna M., Linhur L. (2024) Modeliuvannya protsesiv upravlinnia vytratamy pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Modelling cost management processes under uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2> (in Ukrainian)
7. Lazirko M. (2024) The quantum dynamics of cost accounting: investigating WIP via the time-independent Schrödinger equation. *Journal of Decision Science and Optimization*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.00047>
8. Putra A. A., Widyaningsih A., Andriana D. (2025) Activity-Based Costing: a hybrid systematic literature review and bibliometric analysis of global research trends, implementation barriers, and future directions. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, vol. 12(11). DOI: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12110113>
9. Diavastis I. E. (2025) What drives cost system sophistication? Empirical evidence from the Greek hotel industry. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18(7), 401. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18070401>
10. Alsayegh M. F. (2020) Activity-Based Costing around the world: adoption, implementation, outcomes and criticism. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, vol. 6(1), pp. 251–262. DOI: <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i1.1074>
11. Lindegren A. Effects of Activity-Based Costing on financial performance in small and medium-sized enterprises. Available at: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/2bc6dd60-475d-4d78-aab2-a4ce0f4a3775/content>

Makarovich V. K., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Accounting and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
makarovich.viktoria@kmf.org.ua
ORCID: 0000-0002-0684-7072

Yuhas E. F., Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation
Uzhhorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
efjuhas@meta.ua
ORCID: 0000-0002-6159-1057

Savytska B. O., Second-Level Higher Education Applicant
(Master's Degree Applicant)
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
szavicka.bianka.bl22if@kmf.org.ua
ORCID: 0009-0004-0363-2502

DEVELOPMENT OF A COST ACCOUNTING SYSTEM BASED ON A PROCESS APPROACH UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for the development of cost accounting systems based on a process-oriented approach under conditions of uncertainty. The relevance of the study is driven by the increasing dynamism of the economic environment, fluctuations in the operational parameters of enterprises, and the limitations of traditional cost accounting systems, which are primarily focused on the retrospective recording of costs and fail to provide a sufficient level of analytical support for managerial decision-making. The aim of the study

is to improve the cost accounting system through the integration of the process approach while taking into account uncertainty factors. The research employs general scientific methods, including analysis and synthesis, systemic and process approaches, logical modelling, and generalisation. The paper substantiates the expediency of transitioning from a functional to a process-oriented approach in cost accounting, whereby costs are considered as the result of resource consumption within activities and business processes. It is determined that such an approach enables the identification of cause-and-effect relationships in cost formation, enhances the accuracy of cost allocation, and provides a more reliable informational basis for management. A structural and logical model of cost formation is proposed, comprising five interrelated levels: resources, activities, business processes, costs, and managerial decisions. A distinctive feature of the model is the integration of uncertainty into all its elements, which allows costs to be interpreted as variable indicators with defined ranges of variation rather than fixed values. This facilitates the incorporation of risk considerations, scenario analysis, and sensitivity assessment of costs to changes in system parameters. It is demonstrated that the implementation of process-oriented cost accounting systems contributes to increased transparency of business processes, identification of inefficiencies, and optimisation of resource utilisation. At the same time, key limitations of their application are identified, including implementation complexity, the need for substantial information resources, and dependence on the level of enterprise digitalisation. It is concluded that the development of cost accounting systems in contemporary conditions should be oriented towards enhancing their adaptability, analytical capacity, and support for managerial decision-making under uncertainty. A promising direction for further research lies in expanding the analytical potential of the proposed model through the integration of uncertainty assessment methods and the development of scenario-based approaches to cost management.

Keywords: cost accounting, process approach, uncertainty, business processes, management accounting, scenario analysis, managerial decision-making, digitalisation.

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-4>

УДК 657.1:339.56:336.22

Трачова Д. М., д.е.н., професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

daria.trachova@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4130-3935

Нежид Ю. С., PhD

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

nezhidjulia13@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2807-0687

Прокопишин О. С., к.е.н., доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій

імені С. З. Гжицького

os378@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7027-3499

Дем'яненко Т. Є., молодший науковий співробітник

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

info@mia.kiev.ua

ORCID: 0000-0002-8536-027X

ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

Анотація. У статті розглянуто податкові аспекти імпорتنих операцій підприємства та їх значення для економічної безпеки в умовах ускладненої логістики. Метою дослідження є з'ясування того, як імпортний податок на додану вартість, акцизний податок, митно-брокерський супровід, перевезення та документарні розбіжності впливають на фінансову стійкість і керованість імпортного процесу. У роботі використано системний підхід, аналіз нормативного регулювання та кейс-аналіз анонімізованих бухгалтерських даних підприємства, що імпортує скраплений газ. Показано, що податковий контур імпоротної операції не існує окремо від логістики: саме маршрут, характер супровідних послуг і якість документування визначають, наскільки коректно буде сформовано податковий кредит, відображено витрати й організовано внутрішній контроль. Практичне значення дослідження полягає у запропонованому підході до розмежування транспортних і супровідних послуг у податковому та бухгалтерському обліку.

Ключові слова: експортно-імпортні операції, оподаткування, економічна безпека, логістика, облік.

JEL code classification: F13, H25, L91, M41

Постановка проблеми. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, податкове навантаження формується не лише в момент сплати податків, зокрема податку на додану вартість чи акцизу. На практиці воно виникає у ширшому контурі, де перетинаються митне оформлення, маршрут перевезення, брокерський супровід, первинні документи та правила оподаткування окремих послуг. Особливо це відчутно при імпорті підакцизних товарів, коли логістичний ланцюг не обмежується перетином кордону, а включає міжнародне перевезення, митні процедури, перелив, внутрішню доставку по Україні та додаткові сервісні операції.

У таких умовах податкова проблема швидко виходить за межі суто фіскального розрахунку і стає питанням економічної безпеки підприємства і держави в цілому. Значні суми податків авансуються ще до завершення всього циклу поставки, впливають на платоспроможність



підприємств і підвищують потребу в оборотних коштах. Водночас різні етапи логістики мають неоднакові податкові наслідки: міжнародне перевезення за єдиним міжнародним документом може підпадати під нульову ставку, тоді як окрема внутрішня доставка, експедиторська винагорода чи брокерські послуги вимагають іншого податкового підходу. Саме ця неоднорідність і створює найбільше практичних труднощів [7; 8].

Тому податковий ризик у сфері зовнішньоекономічних операцій часто виникає не тоді, коли оформлюються документи чи визнається сума до сплати, а значно раніше – коли підприємство визначає зміст послуги, формує пакет документів, планує витрати відносно кожної партії товару і встановлює, який податковий режим має застосовуватися. Якщо на цьому етапі немає достатньої узгодженості між логістикою, документами та бухгалтерським відображенням операції, підприємство отримує не лише облікову неточність, а й реальну загрозу для фінансової стійкості та контролюваності імпортного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками в українській науковій літературі помітно зросла увага до обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій, особливо в умовах воєнного часу, регуляторної нестабільності та зміни підходів до документального супроводу зовнішньоекономічної діяльності. Дослідники, такі як Подра О., Панасюк В., Сидич М., слушно наголошують на необхідності точного відображення транспортно-заготівельних витрат, посилення контролю та адаптації облікової політики до умов ризикового середовища [1, с. 51–56; 4, с. 25–31; 5, с. 72–74].

Поряд із цим окремі праці розглядають зовнішньоекономічну діяльність крізь призму економічної безпеки. Зокрема Малецька О. зауважує, що імпортна операція повинна оцінюватися не тільки за критерієм формальної відповідності вимогам законодавства, а й з урахуванням впливу на ліквідність, витратомісткість, залежність від контрагентів і стійкість до зовнішніх збоїв [2, с. 405–410], важливу роль інституційної складової в контексті економічної безпеки зовнішньоекономічних операцій підкреслює Краєвський В. [6, с. 67–72]. Це важливий методичний крок, однак податковий контур імпорту в таких роботах здебільшого не деталізується на рівні окремих логістичних послуг.

Водночас у міжнародних дослідженнях більше уваги приділяється стійкості ланцюгів постачання, ризикам постачальника, зокрема праці Malyarets L. присвячені інформаційній інтеграції та здатності бізнесу адаптуватися до зовнішніх шоків [3; 9; 10]. Проте й тут податкові аспекти імпорту найчастіше залишаються на периферії аналізу. Отже, досі недостатньо розкритим є питання, як саме податкові наслідки імпортної операції змінюються під впливом логістичних подій і як ця взаємодія позначається на економічній безпеці підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження податкових аспектів імпортних операцій та обґрунтування їх впливу на економічну безпеку підприємства в умовах логістичних ризиків.

Для досягнення поставленої мети у статті: уточнено зміст податкового контуру імпортної операції; розкрито особливості оподаткування ПДВ на імпорт, акцизу та супровідних послуг; показано відмінності між міжнародним перевезенням, внутрішньою доставкою по митній території України, транспортно-експедиторськими і брокерськими послугами; проаналізовано анонімізовані бухгалтерські дані підприємства, що імпортує скраплений газ; визначено ключові податкові та логістичні ризики; сформульовано практичні пропозиції щодо вдосконалення документування, обліку та внутрішнього контролю.

Виклад основного матеріалу. Податковий контур імпортної операції складається не з одного платежу, а з цілого комплексу взаємопов'язаних елементів: митної вартості, мита, акцизного податку, ПДВ на імпорт, а також податкових наслідків супровідних послуг. Для товарів, що ввозяться на митну територію України, база оподаткування податком на додану вартість визначається виходячи з договірної вартості, але не нижче митної вартості, із включенням мита та акцизного податку. Для підакцизних товарів це означає, що акциз не є ізольованим платежем: він змінює податкову базу всієї операції і, відповідно, впливає на сукупне навантаження на імпортовану партію [7].

Для імпортера митна декларація має значення не лише як документ митного оформлення. Вона одночасно виконує роль податкового підтвердження, оскільки посвідчує право на податковий кредит за імпортом податком на додану вартість. Якщо в митній декларації виникають помилки або необхідність коригування, це одразу впливає на податковий контур операції. Отже, якість митного документування прямо пов'язана з податковою безпекою підприємства [8].

Акцизний податок у випадку імпорту пального посідає окреме місце. Для підприємства він означає не просто додатковий обов'язковий платіж, а ще один фактор, що впливає на потребу в оборотних коштах, на підсумкову собівартість товару і на загальну чутливість операції до затримок та коригувань. Саме тому акциз у таких кейсах доцільно аналізувати разом з імпортним податком на додану вартість і логістичними витратами, а не окремо від них [7; 10].

Таблиця 1

Податкові елементи імпортової операції та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Податковий елемент	Підстава виникнення	Документ-підстава	Облікове відображення	Безпекове значення
Імпортний податок на додану вартість	ввезення товару на митну територію України	митна декларація	рахунки 377, 6412	впливає на ліквідність і податковий кредит
Акцизний податок	імпорт підакцизного товару	митна декларація, розрахунок митних платежів	рахунки 377, 6416	збільшує податкове навантаження і базу для податку на додану вартість
Податок на додану вартість на внутрішнє перевезення	послуги резидентного перевізника по території України	договір, акт, податкова накладна	витрати, податковий кредит	вимагає окремого документування від міжнародного перевезення
Податок на додану вартість на міжнародне перевезення	єдина міжнародна послуга перевезення	смг / інший міжнародний документ	окремих аналітичний контроль	ризик помилкової кваліфікації послуги
Брокерські та митні послуги	митне оформлення, супровід декларацій	рахунок, акт, первинні документи	додаткові витрати, податковий кредит	впливають на своєчасність оформлення та контроль

Джерело: складено авторами

Окремого аналізу потребує оподаткування перевезення, експедирування та брокерського супроводу. Міжнародне перевезення вантажів оподатковується за нульовою ставкою податку на додану вартість за умови, що воно здійснюється за єдиним міжнародним перевізним документом, причому нульова ставка поширюється на весь маршрут у цілому [8]. Проте в реальному імпортному процесі підприємство часто має справу не з однією послугою, а з набором різних за змістом операцій: міжнародним перевезенням, внутрішньою доставкою, переливом, експедиторською винагородою, митними та брокерськими послугами.

У цьому і полягає найбільша практична складність. Те, що з погляду господарського процесу сприймається як єдина доставка, у податковому обліку потребує розмежування. Експедиторська послуга не тотожна міжнародному перевезенню, внутрішнє перевезення по Україні не можна механічно зливати з міжнародною ділянкою, а брокерський супровід утворює ще один окремий блок документування та контролю [9]. Через це зростають вимоги до якості первинних документів, аналітичного обліку та внутрішнього контролю.

Емпіричну основу дослідження сформовано на підставі анонімізованих бухгалтерських даних підприємства, яке імпортує скраплений газ. До аналізу включено реєстр вантажно-митних декларацій, оборотно-сальдові відомості та картки рахунків 281, 632, 377, 6412, 6416,

а також реєстр додаткових витрат. Такий масив дозволяє простежити імпорتنу операцію не лише як рух товару, а як поєднання митного, податкового, логістичного і документарного контурів.

Таблиця 2

Режими оподаткування послуг, пов'язаних з імпортною логістикою

Вид послуги	Типовий режим оподаткування	Ключова умова	Основний ризик для обліку
Міжнародне перевезення	0 % податку на додану вартість	єдиний міжнародний перевізний документ	помилкове змішування з внутрішніми етапами
Окреме перевезення по території України	загальні правила оподаткування	самостійна послуга резидентного перевізника	невірне включення до міжнародної послуги
Транспортно-експедиторська винагорода	окремий об'єкт оподаткування	послуга не тотожна перевезенню	помилкове застосування нульової ставки
Брокерські та митні послуги	загальні правила оподаткування	окремий договірний і первинний контур	недостатня деталізація в аналітичному обліку
Комплексна логістична послуга	потребує декомпозиції	розмежування змісту послуг у документах	ускладнення контролю та зіставлення витрат

Джерело: складено авторами на підставі нормативних положень і узагальнюючих роз'яснень податкових органів

Реєстр вантажно-митних декларацій засвідчив, що протягом січня–травня 2024 року підприємством оформлено 18 імпортних декларацій. За рахунком 632 дебетовий оборот становив 8 632 737,59 грн, кредитовий – 8 671 033,34 грн. Близько 80,0 % дебетового обороту припадає на двох найбільших зовнішніх постачальників, що свідчить про помітну концентрацію імпортних потоків. За рахунком 281 у 2024 році відображено оборот 51 414 728,16 грн по дебету та 51 761 386,25 грн по кредиту, тобто будь-яке відхилення в податковому чи логістичному контурі стосується матеріально значущого товарного масиву.

За рахунком 6412 у вибірці ідентифіковано 18 записів імпортного податкового кредиту на загальну суму 2 055 671,99 грн, безпосередньо пов'язаних із митними деклараціями. Крім того, у структурі рахунку наявні операції з податком на додану вартість за роботами від нерезидента на суму 33 673,28 грн. Це показує, що податковий контур імпорту для підприємства не обмежується лише самим ввезенням товару, а охоплює й окремі супровідні операції. За рахунком 6416 відображено 1 324 776,36 грн акцизного податку, що підтверджує відчутну вагу акцизного компонента в загальній структурі імпортних платежів.

Рахунок 377 дає змогу побачити, як митні платежі проходять через проміжний обліковий контур. У 2024 році в картці рахунку зафіксовано 15 банківських списань на митні платежі на суму 3 505 000,00 грн. Надалі ці суми розподіляються між рахунками 6412 і 6416 як імпортний податок на додану вартість та акциз. Отже, з погляду внутрішнього контролю митно-податковий блок доцільно розглядати як окремий вузол обліку, а не як технічний додаток до товарної операції.

Реєстр додаткових витрат після вилучення трьох явно непрофільних записів на суму 386 222,22 грн містить 96 релевантних позицій на суму 4 652 332,52 грн. Із цього масиву 94,6 % припадає на двох внутрішніх перевізників, що свідчить про високу концентрацію логістичного навантаження. Окремо виділяється податково-документарний блок: у реєстрі виявлено 15 записів, пов'язаних із брокерським та митним супроводом, на суму 27 240,00 грн. Коментарі до цих витрат фіксують оформлення документів приймання автотранспорту, перебування транспорту в зоні митного оформлення, митне оформлення вантажу, брокерські послуги, перевезення по Україні та перелив у Львівській області.

Таблиця 3

Податкові та логістичні ризики імпорتنних операцій за результатами кейс-аналізу

Ризиковий блок	Емпіричний прояв	Податковий наслідок	Вплив на економічну безпеку
Касове навантаження	2 055 671,99 грн ПДВ на імпорт; 1 324 776,36 грн акцизу	зростання авансованих податкових платежів	підвищення потреби в оборотних коштах
Концентрація постачальників	близько 80,0 % обороту рахунку 632 припадає на двох постачальників	ризик затримки оформлення та коригувань	залежність від обмеженого кола контрагентів
Концентрація перевізників	94,6 % релевантних витрат припадає на двох перевізників	ризик зміщення строків і витратних перевитрат	вразливість логістичного ланцюга
Розмежування транспортних послуг	наявність міжнародного перевезення, внутрішньої доставки, переливу та брокерського супроводу	ризик помилкової кваліфікації режиму податку на додану вартість	ускладнення обліку і внутрішнього контролю
Документарні відхилення	коментарі щодо нестиковок по датах і зливу	ризик коригування митних документів і податкового кредиту	послаблення доказової бази операції

Джерело: складено авторами на підставі анонімізованих даних підприємства

Результати кейс-аналізу дають підстави виділити кілька взаємопов'язаних ризикових блоків. Перший із них – касове навантаження на імпорتنу операцію. У досліджуваному випадку значні суми ПДВ на імпорт та акцизу потребують фактичного авансування коштів ще до завершення всього логістичного циклу.

Другий блок – ризик неправильного розмежування податкового режиму супровідних послуг. Якщо міжнародне перевезення оформлене як єдина міжнародна послуга, воно підпадає під нульову ставку, але окремі внутрішні етапи після такого перевезення, а також експедиторська винагорода чи брокерські послуги вже формують інший податковий режим.

Третій блок – документарний ризик. Для підприємства, що працює з паливом, критичними є нестиковки по датах, документах зливу, фактичних обсягах і маршрутах. Якщо такі розбіжності позначаються на митних платежах або на підставі для формування податкового кредиту, вони переходять із сфери логістичної площини у податкову.

Четвертий блок пов'язаний із концентрацією постачальників і перевізників: будь-який збій у роботі одного з ключових учасників ланцюга здатний викликати не лише затримку поставки, а й проблеми з документальним підтвердженням маршруту, строків і змісту послуги.

Проведений аналіз дає підстави для кількох практичних висновків. По-перше, в аналітичному обліку доцільно виділити окремий податково-логістичний контур імпоротної операції, який об'єднує митні декларації, митні платежі, імпортний податок на додану вартість, акциз, транспортні та брокерські витрати. По-друге, міжнародне перевезення, окрему внутрішню доставку, експедиторську винагороду і брокерські послуги потрібно розмежовувати вже на етапі договору та первинного документування. По-третє, підприємству доцільно вести окремий реєстр ризикових подій: затримка на митниці, простій, перелив, документарне коригування, зміна маршруту, розбіжність по датах або обсягах.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що податкові аспекти імпорتنних операцій є одним із ключових чинників економічної безпеки підприємства. Для імпорту підакцизних товарів податкове навантаження не зводиться до самого факту сплати ПДВ на імпорт та акцизу. Воно формується у взаємодії з митним оформленням, документальним підтвердженням перевезення, брокерським супроводом та логістичною організацією маршруту.

Показано, що найбільшу практичну складність створює не нульова ставка податку на додану вартість для міжнародного перевезення сама по собі, а потреба чітко відмежувати цю послугу

від внутрішньої доставки по території України, транспортно-експедиторської винагороди, митних та брокерських послуг. Саме така декомпозиція ускладнює документування, аналітичний облік і внутрішній контроль та створює підґрунтя для податкових помилок.

Емпіричний аналіз анонімізованих бухгалтерських даних підприємства підтвердив системний характер цих ризиків: 18 митних декларацій за січень–травень 2024 року, понад 2,05 млн грн ПДВ на імпорт, 1,32 млн грн акцизу, 3,505 млн грн банківських перерахувань на митні платежі через рахунок 377, 96 релевантних додаткових витрат і окремий блок брокерсько-митного супроводу свідчать, що податковий контур імпорту неможливо розглядати поза логістичним середовищем.

Перспективою подальших досліджень є розроблення системи індикаторів раннього попередження, яка поєднуватиме дані бухгалтерського обліку, митного оформлення та логістичного супроводу і дозволить раніше виявляти податково-логістичні загрози у зовнішньоекономічній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Подра О., Петришин Н. Теоретико-методичні аспекти аналізування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Т. 10, № 1. С. 51–58.
2. Малецька О. І. Організація обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій підприємства в умовах загроз економічній безпеці України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(1). С. 405–415.
3. Malyarets L., Labunska S., Sidak M., Bilokonenko H., Onegina V. Export–import activity and its assessment: the Ukrainian case. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 2. Article 42.
4. Панасюк В. М., Птащенко О. В., Клак О., Трубіцина О. Export-import operations: realities of accounting and taxation under the conditions of martial state. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 1. С. 25–34.
5. Сидич М. Вплив міжнародних стандартів бухгалтерського обліку на облік експортно-імпортних операцій в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4(78). С. 72–75.
6. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1. С. 67–76.
7. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
8. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс ДПС України. Яким єдиним міжнародним перевізним документом підтверджується те, що перевезення є міжнародним, з метою застосування ставки ПДВ 0 відсотків. URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?id=27060.&src=ques>
9. Узагальнююча податкова консультація щодо окремих питань оподаткування транспортно-експедиторської діяльності. URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/export/?id=1091&src=ci>
10. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс ДПС України. Коригування податкового кредиту у зв'язку зі зміною митної вартості товарів. URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?id=42091&src=ques>

References:

1. Kraievskiy, V., & Skoryk, O. (2025). Instytutsiina transformatsiia mekhanizmv oblikovo-analitychnoho zabezpechennia zovnishnoekonomichnykh operatsii [Institutional transformation of mechanisms of accounting and analytical support of foreign economic operations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1, pp. 67–76.
2. Maletska, O. I. (2025). Orhanizatsiia obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsii pidpriemstva v umovakh zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy [Organization of accounting and taxation of export-import operations of an enterprise under threats to Ukraine's economic security]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 21(1), pp. 405–415.
3. Malyarets, L., Labunska, S., Sidak, M., Bilokonenko, H., & Onegina, V. (2025). Export–import activity and its assessment: The Ukrainian case. *Administrative Sciences*, no. 15(2), 42.
4. Panasyuk, V. M., Ptashchenko, O. V., Klak, O., & Trubitsyna, O. (2023). Export-import operations: Realities of accounting and taxation under the conditions of martial state. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 1, pp. 25–34.
5. Podra, O., & Petryshyn, N. (2023). Theoretical and methodological aspects of analysing the foreign economic activity of enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*, no. 10(1), pp. 51–58.
6. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). Adjustment of VAT credit due to changes in customs value of imported goods. Available at: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?id=42091&src=ques>
7. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). Single international transport document confirming international carriage for applying the zero VAT rate. Available at: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?id=27060.&src=ques>
8. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). Tax consultation on separate issues of taxation of freight-forwarding activities. Available at: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/export/?id=1091&src=ci>

9. Sydych, M. (2024). Vplyv mizhnarodnykh standartiv bukhgalterskoho obliku na oblik eksportno-importnykh operatsii v Ukraini [Impact of international accounting standards on accounting for export-import operations in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 4(78), pp. 72–75.

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Tax Code of Ukraine No. 2755-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Trachova D. M., Doctor of Economic Sciences, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
daria.trachova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4130-3935

Nezhzyd Y. S., PhD in Economics
National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics”
nezhidjulial3@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2807-0687

Prokopyshyn O. S., PhD in Economics, Associate Professor
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv
os378@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7027-3499

Demianenko T. Y., Junior Researcher
National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics”
info@mia.kiev.ua
ORCID: 0000-0002-8536-027X

TAX ASPECTS OF IMPORT OPERATIONS AND ECONOMIC SECURITY

Abstract. The article examines tax aspects of import operations and explains their significance for enterprise economic security under logistics risks. It shows that tax risk in import-dependent business depends not only on import value added tax and excise, but also on customs clearance, transportation, customs brokerage, route confirmation, and the tax qualification of related services. This is especially relevant for excisable goods, where tax and logistics contours are inseparable. The purpose of the article is to analyse tax aspects of import operations and substantiate their impact on enterprise economic security. The study uses a system approach, regulatory analysis, and a case study based on anonymised accounting data of an enterprise importing liquefied gas. The empirical base includes customs declaration registers, balances and accounting cards for accounts 281, 632, 377, 6412 and 6416, and records of logistics, customs, pumping, and brokerage expenses. The research proves that import VAT and excise are not isolated fiscal charges. They are embedded in the import cycle and affect liquidity, cost formation, and working capital needs. In Ukraine, import VAT is calculated from the contractual value, but not below the customs value, including customs duty and excise, while the customs declaration confirms the right to tax credit. Special attention is paid to transportation and related services. The key difficulty is the need to separate services within one logistics chain. International carriage under one transport document is taxed at the zero VAT rate for the whole route, whereas domestic transportation in Ukraine, freight-forwarding remuneration, customs brokerage, and support services may be taxed differently. Such decomposition complicates documentary support and accounting. The empirical case confirms the issue. The analysed enterprise recorded 18 customs declarations for January–May 2024, more than UAH 2.05 million of import VAT, UAH 1.32 million of excise, UAH 3.505 million of customs-related bank payments through account 377, 96 additional expense entries after cleaning, and a separate block of brokerage and customs-support costs. These data show that tax risks are closely linked to customs delays, pumping operations in the border region, domestic transportation, discrepancies in dates and unloading records, and concentration of suppliers and carriers.

Keywords: export-import operations, tax aspects, economic security, logistics, import value added tax, excise tax.

Дата надходження статті: 17.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 24.06.2026

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2026-59-5>

УДК 330.322

Болтянська Л. О., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

larysa.boltianska@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Лисак О. І., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

oksana.lysak@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6744-1471

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті досліджено сучасні особливості фінансового забезпечення інвестиційних проєктів в Україні в умовах воєнного стану та його роль у бізнес-плануванні. Узагальнено наукові підходи до трактування джерел фінансування інвестиційної діяльності, розкрито місце фінансового плану у структурі бізнес-плану та показано вплив зовнішнього середовища на вибір фінансової моделі проєкту. На основі офіційних статистичних даних проаналізовано динаміку капітальних інвестицій, зміни їх структури за видами активів, джерелами фінансування та видами економічної діяльності в період 2020–2024 рр. Окрему увагу приділено динаміці прямих іноземних інвестицій, яка засвідчила нестійкість зовнішнього фінансування. Обґрунтовано, що в сучасних умовах фінансовий розділ бізнес-плану має спиратися на поєднання власних коштів, державної підтримки, грантових програм і пільгового кредитування.

Ключові слова: фінансове забезпечення, інвестиційний проєкт, бізнес-планування, воєнний стан, капітальні інвестиції, прямі іноземні інвестиції, державна підтримка.

JEL code classification: F21

Постановка проблеми. Воєнний стан істотно змінив умови реалізації інвестиційних проєктів в Україні. Якщо довоєнний період структура фінансування інвестицій спиралася на поєднання власних коштів, банківських кредитів і зовнішнього капіталу, то після 2022 р. визначальними стали безпекові ризики, невизначеність грошових потоків, логістичні збої, пошкодження активів і зростання ролі державної та міжнародної підтримки. За цих умов фінансове забезпечення інвестиційного проєкту стало ключовим елементом бізнес-плану та важливою передумовою життєздатності проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі достатньо ґрунтовно висвітлено класифікацію джерел фінансування інвестиційних потреб підприємства, співвідношення власних, залучених і позикових ресурсів, а також переваги й обмеження альтернативних інструментів залучення капіталу. В. В. Ігнатюк, Ю. А. Малахова, В. М. Сукманюк систематизу-



© Болтянська Л. О., Лисак О. І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ють традиційні та новітні джерела фінансування інвестиційних потреб підприємства, зокрема виокремлюють краудфандинг, краудінвестинг і фандрейзинг як додаткові інструменти мобілізації ресурсів [10, с. 99]. Н. М. Усенко розглядає джерела фінансування інвестиційної діяльності через призму їх доступності, вартості, ризиковості та впливу на управлінські рішення, підкреслюючи необхідність вибору більш гнучких інструментів у сучасних умовах [18].

Окремий напрям досліджень стосується трансформації фінансового забезпечення бізнесу та інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану. Т. О. Мурована акцентує увагу на зміні умов функціонування підприємництва, зростанні ролі державної підтримки та необхідності адаптації бізнесу до нових економічних і безпекових викликів [13]. І. А. Гуцул і Д. С. Ткач доводять, що в умовах воєнної нестабільності традиційні джерела фінансування частково втрачають ефективність, а більшого значення набувають державні програми, міжнародна допомога та гнучкі моделі фінансового забезпечення [6].

Вагомий внесок у дослідженні цієї проблематики здійснили С. В. Науменкова, С. В. Міщенко, Є. О. Тіщенко, які обґрунтовують значення проєктного фінансування, гарантійних механізмів та інструментів захисту інвесторів у контексті реалізації Ukraine Facility Plan [14]. Їхній підхід дозволяє розглядати фінансове забезпечення інвестиційних проєктів не лише на рівні підприємства, а й у ширшому інституційному полі.

Окремі дослідження засвідчують, що війна змінила мотивацію інвестування: зростає значення проєктів, пов'язаних із відновленням виробництва, енергоефективністю, модернізацією та адаптацією бізнесу до нових умов, тоді як доступ до зовнішнього капіталу залишається ускладненим [16, 19].

Попри наявність вагомих наукових напрацювань, недостатньо цілісно розкрито, яким чином сучасні джерела фінансового забезпечення інвестиційних проєктів – власні кошти, кредити, гранти, міжнародні ресурси та змішані моделі фінансування – мають бути інтегровані саме у структуру бізнес-плану підприємства в умовах воєнного стану, що й зумовлює потребу подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних джерел фінансового забезпечення інвестиційних проєктів в Україні в умовах воєнного стану, виявлення тенденцій їх трансформації та обґрунтування ролі цих джерел у формуванні фінансового розділу бізнес-плану.

Виклад основного матеріалу. Фінансове забезпечення інвестиційного проєкту в системі управління проєктами доцільно розглядати як один із чинників його реалізації, економічної доцільності та стійкості до ризиків. Саме джерела покриття інвестиційних потреб визначають часові межі запуску проєкту, допустимий рівень боргового навантаження, можливість резервування коштів, гнучкість управлінських рішень та межі адаптації до зовнішніх змін. Бізнес-планування, своєю чергою, забезпечує логічне поєднання інвестиційної ідеї, ресурсних можливостей і механізму її практичної реалізації.

У системі бізнес-планування фінансовий план посідає центральне місце, оскільки поєднує маркетингові, виробничі, організаційні та інвестиційні розрахунки в єдину модель проєкту. Саме він показує, чи здатний проєкт забезпечити грошовий потік для покриття витрат, повернення залучених коштів і досягнення економічного результату. Фінансовий план охоплює прогноз витрат і доходів, рух грошових коштів, показники беззбитковості, рентабельності, окупності й ефективності, а також обґрунтування джерел фінансування.

Вибір джерел фінансування залежить від зовнішнього середовища. У воєнних умовах поряд із вартістю капіталу визначальними стають безпекові ризики, інфляційний тиск, обмеження кредитування, нестійкість попиту та логістичні труднощі. Через це бізнес-план має передбачати альтернативні сценарії фінансування й враховувати зміну строків реалізації, подорожчання ресурсів, перебої у фінансуванні та потребу в резервному капіталі.

Оцінювання сучасного інвестиційного середовища в Україні доцільно розпочати з аналізу динаміки капітальних інвестицій (табл.1), оскільки вони відображають масштаби ресурсного забезпечення, рівень ділової активності та здатність підприємств реалізовувати інвестиційні проєкти.

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій в Україні за видами активів за період 2020–2024 рр.

тис. грн

Види активів	Роки					зміна 2024 до 2020 рр, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Інвестиції у матеріальні активи	483324	642801	389042	596458	698900	144,6
з них: інженерні споруди	127995	167822	69683	142565	164972	128,9
машини, обладнання та інвентар	161637	207546	143184	213280	260291	161,0
транспортні засоби	50075	72719	52844	83274	86511	172,7
земля	2298	3013	1033	1743	4592	199,8
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	5247	5824	5192	7101	5460	104,0
інші матеріальні активи	136072	185877	117106	148495	177074	130,1
Інвестиції у нематеріальні активи	24893	31098	20618	30823	44116	177,2
з них програмне забезпечення та бази даних	12411	16644	13793	19246	26556	213,9
Усього капітальних інвестицій	508217	673899	409660	627281	743016	146,2

Джерело: складено автором на підставі [17]

В період 2020–2024 рр. загальний обсяг капітальних інвестицій в Україні в цілому зріс, однак така динаміка була нерівномірною і відображала суттєву залежність інвестиційної активності від макроекономічних чинників. Різке скорочення інвестицій відбулося у 2022 р., що було зумовлено повномасштабною війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, підвищенням ризиків для бізнесу та відтермінуванням значної частини інвестиційних рішень. У 2023–2024 рр. намітилася тенденція до поступового відновлення, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування та відновлення інвестиційної активності в окремих секторах економіки.

У структурі капітальних вкладень переважали інвестиції у матеріальні активи, що свідчить про збереження пріоритету відновлення й модернізації виробничої бази. Найпомітніше зростання припадало на машини, обладнання, інвентар і транспортні засоби, що відображає прагнення підприємств зміцнити операційну стійкість і адаптувати логістику до нових умов. Водночас збільшення вкладень у нематеріальні активи, зокрема програмне забезпечення та бази даних, підтверджує посилення ролі цифрових рішень в управлінні інвестиційними проєктами. Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування відображає реальні фінансові можливості підприємств щодо реалізації інвестиційних намірів (рис. 1).

Галузевий розподіл капітальних інвестицій визначає, у яких секторах економіки концентруються інвестиційні ресурси і які сфери формують потенціал післявоєнного відновлення. Відповідні дані за основними видами економічної діяльності наведено в табл. 2.

Наведені дані дають підстави стверджувати, що впродовж 2020–2024 рр. найбільші обсяги капітальних інвестицій стабільно концентрувалися у промисловості, що підтверджує її збереження як базового напрямку інвестиційної активності в економіці України. Високими темпами зростання також характеризувалися транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, а також оптова і роздрібна торгівля, що цілком закономірно в умовах переорієнтації логістичних маршрутів, перебудови ланцюгів постачання та посилення ролі внутрішнього ринку. Позитивна динаміка в аграрному секторі підтверджує стратегічну вагу сільського господарства як сфери, що поєднує продовольчу безпеку, експортний потенціал і відносно вищу адаптивність до кризових умов. Водночас менш виражене зростання у будівництві, освіті, охороні здоров'я та державному управлінні свідчить про нерівномірність відновлення інвестиційної активності та про галузеву диференціацію інвестиційних пріоритетів

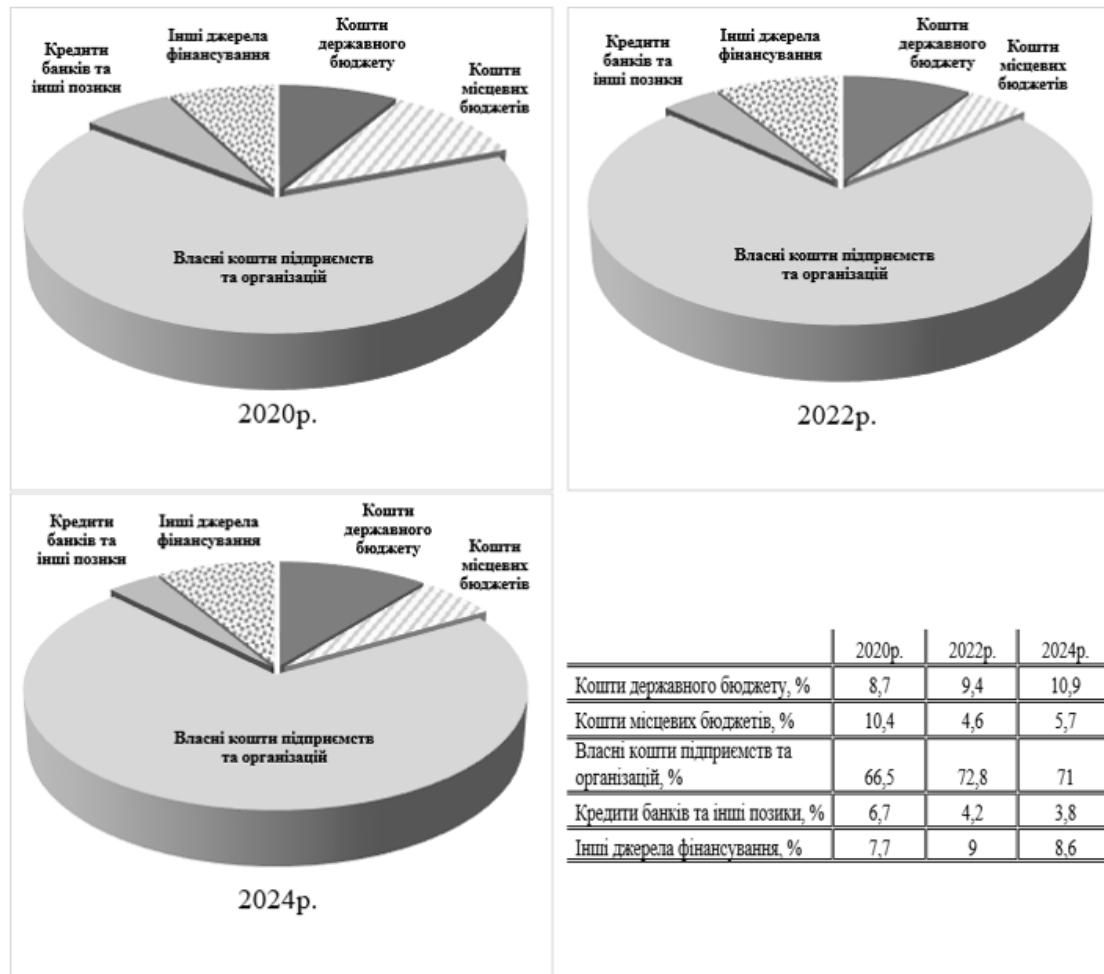


Рис. 1. Структура капітальних інвестицій в Україні за джерелами фінансування
Джерело: складено автором на підставі [17]

Таблиця 2

Динаміка капітальних інвестицій за основними видами економічної діяльності за 2020–2024 рр., млн грн

Види активів	Роки					зміна 2024 до 2020рр, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Сільське, лісове та рибне господарство	50680	69950	51439	65432	80588	159,01
Промисловість	180537	242923	126113	220652	260223	144,14
у т.ч. добувна промисловість і розроблення кар'єрів	84408	113275	60458	90396	121046	143,41
переробна промисловість	50343	61308	25396	63689	63570	126,27
Будівництво	39615	55785	32628	42240	49795	125,70
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	41685	58785	36719	55666	70101	168,17
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	34885	43945	49533	53517	60396	173,13
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	62303	73983	36531	66237	75554	121,27
Освіта	3740	3866	2008	2721	4530	121,12
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	14836	21779	17413	24967	24307	163,84

Джерело: складено автором на підставі [18]

Отже, аналіз капітальних інвестицій за видами активів, джерелами фінансування та видами економічної діяльності засвідчує, що інвестиційне середовище України у 2020–2024 рр. формувалося під впливом структурних змін. З одного боку, простежується поступове відновлення інвестиційної активності після шокового спаду 2022 р., а з іншого – посилюється орієнтація на внутрішні ресурси, державну підтримку та інвестування у напрями, які забезпечують функціональну стійкість економіки.

Стан фінансування інвестиційних проєктів в Україні доцільно оцінювати не лише за внутрішніми капітальними вкладеннями, а й через динаміку прямих іноземних інвестицій, оскільки вони відображають рівень зовнішньої довіри до національної економіки та реальні можливості залучення міжнародного капіталу.

Динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну та з України у 2020–2024 рр. подано на рис. 2.

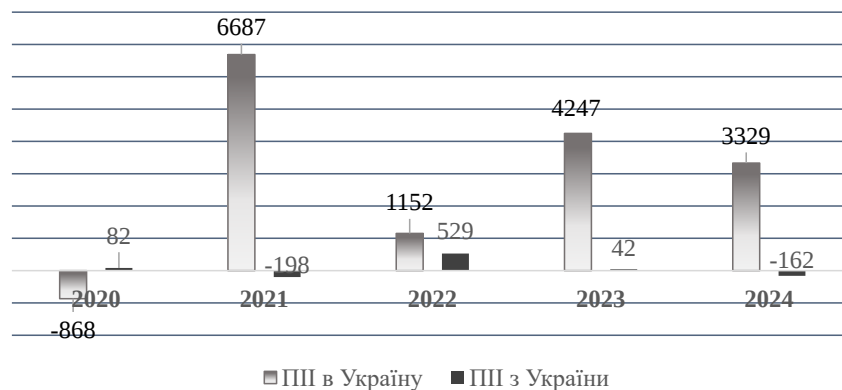


Рис. 2. Прямі іноземні інвестиції в Україні в період 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на підставі [15]

Як видно з рис. 2, упродовж досліджуваного періоду динаміка прямих іноземних інвестицій була нестабільною. У 2020 р. в Україну зафіксовано відтік іноземного капіталу. У 2021 р. ситуація поліпшилась: обсяг ПІІ в Україну зріс до 6687 млн дол. США. Проте вже у 2022 р. під впливом повномасштабної війни надходження інвестицій суттєво скоротилися – до 1152 млн дол. США. В наступному році відбулося часткове відновлення до 4247 млн дол. США, однак у 2024 р. знову зафіксовано пониження – до 3329 млн дол. США.

Обсяги ПІІ з України впродовж 2020–2024 рр. залишалися значно меншими, ніж інвестиції в Україну, хоча їх динаміка також була нерівномірною. Це свідчить про незначні обсяги інвестування українського капіталу за кордон і нестійкий характер інвестиційної активності в умовах високої ризиковості середовища. Більш повне уявлення про характер цих змін дають показники абсолютного приросту та сальдо прямих іноземних інвестицій, наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Абсолютний приріст (зменшення) прямих іноземних інвестицій в період 2020–2024 рр.

Роки	Зміна ПІІ до попереднього року, млн дол. США		Відхилення ПІІ в Україну до ПІІ з України (сальдо)	
	в Україну	з України	млн дол. США	%
2019	-	-	-	-
2020	-6728	-566	-950	-118,2
2021	7555	-280	6885	-824,7
2022	-5535	727	623	-91,0
2023	3095	-487	4205	575,0
2024	-918	-204	3491	-17,0

Джерело: складено автором на підставі [17]

Дані табл. 3 засвідчують різку мінливість динаміки прямих іноземних інвестицій в Україні упродовж досліджуваного періоду. Останні п'ять років прямі іноземні інвестиції не формували стабільного джерела фінансування інвестиційних проєктів в Україні. Водночас додатне сальдо в 2021–2024 рр. засвідчує збереження потенціалу залучення зовнішнього капіталу навіть за складних умов. За сучасних умов бізнес-план інвестиційного проєкту доцільно формувати з урахуванням того, що прямі іноземні інвестиції залишаються важливим, проте нестійким джерелом фінансування.

Окремої уваги потребує регіональний розподіл прямих іноземних інвестицій в Україні в період повномасштабної війни. Станом на кінець 2024 р. у м. Києві було зосереджено 42,5% усіх прямих іноземних інвестицій. Водночас у низці регіонів обсяги ПІІ залишалися мізерними: частка Сумської області дорівнювала 0,9%, Рівненської – 0,8%, Волинської – 0,6%, Кіровоградської – 0,4 %, Чернівецької – 0,1%. В той час, з початку повномасштабного вторгнення, частка м. Києва зросла з 39% до 42,5%, тоді як частка, наприклад, Полтавської області скоротилася з 35% до 22%, що свідчить про подальше посилення територіальної концентрації іноземного капіталу. Аналіз регіональної динаміки показує, що приріст ПІІ за час повномасштабного вторгнення зафіксовано лише у чотирьох областях: Черкаській – на 23,5%, Івано-Франківській – на 12,6%, Чернігівській – на 11,6% та Київській – на 3,9%. Натомість у частині прифронтових і частково окупованих регіонів відбулося суттєве скорочення інвестицій: у Миколаївській області більш ніж на 50%, у Харківській – на 48%, у Запорізькій – на 46% [11]. Така динаміка пов'язана передусім зі скороченням інвестицій у переробній промисловості, а також із високою залежністю окремих регіонів від капіталу, структурованого через офшорні юрисдикції. Це дає підстави стверджувати, що регіональний розподіл прямих іноземних інвестицій в Україні визначається не лише економічним потенціалом територій, а й рівнем безпекових ризиків, галузевою структурою регіональної економіки та ступенем диверсифікації інвесторської бази.

За таких умов особливого значення набуває аналіз тих джерел фінансування інвестиційних проєктів, які реально доступні бізнесу в сучасній Україні, насамперед власних коштів підприємств, державних грантових програм.

Сучасна система фінансування інвестиційних проєктів в Україні формується під впливом воєнних ризиків, обмеженого доступу до зовнішнього капіталу та посилення державної підтримки бізнесу. Унаслідок цього фінансове забезпечення проєктів набуває комбінованого характеру: поряд із власними коштами використовуються гранти, пільгові кредити, механізми підтримки великих інвесторів та інфраструктурні інструменти. Це зумовлює потребу враховувати в бізнес-плані не лише обсяг ресурсів, а й умови, строки та цільове призначення їх залучення.

В структурі капітальних інвестицій в Україні власні кошти підприємств та організацій залишаються базовим джерелом фінансування інвестиційних рішень. Під час досліджень було встановлено, що їх частка впродовж 2020–2024 рр. не лише зберігала домінуюче значення, а й зросла з 66,5% до 71,0%, що свідчить про посилення процесу самофінансування. За відсутності стабільного доступу до зовнішнього капіталу саме прибуток, амортизаційні відрахування та інші внутрішні ресурси забезпечують реалізацію значної частини інвестиційних намірів підприємств.

Разом із тим переважання самофінансування не означає достатності власних ресурсів для розвитку. Найчастіше вони дають змогу профінансувати підтримувальні або поетапні інвестиції, пов'язані з оновленням обладнання, цифровізацією окремих процесів, логістичною адаптацією чи частковою модернізацією виробничої бази. Для більш масштабних, довгострокових і капіталомістких проєктів власних коштів, як правило, недостатньо.

Важливим сегментом сучасного фінансування інвестиційних проєктів в Україні стали державні грантові програми, орієнтовані насамперед на мікро-, малий і середній бізнес. Їх значення полягає у можливості розпочати або розширити проєкт без надмірного боргового навантаження, що особливо важливо в умовах високої вартості кредитних ресурсів і нестабільності ринкового середовища. Базовою програмою цього типу є «Грант на власну справу», яка реалі-

зується через портал Дія в межах урядового проєкту «Робота». За офіційними даними Міністерства економіки, у 2025 році в межах програми 10,6 тис. мікро- і малих підприємців отримали 2,7 млрд грн мікрогрантів, що має забезпечити створення близько 17 тис. нових робочих місць. Загалом від початку дії програми грантову підтримку на старт або розвиток бізнесу отримали понад 23 тис. осіб на суму 5,6 млрд грн. Це свідчить про масштабність інструменту та його реальну роль у запуску й розширенні інвестиційних ініціатив малого бізнесу [4, 19].

Суттєве місце в системі грантової підтримки посідають також гранти для ветеранів і членів їхніх сімей. У 2025 році було ухвалено 1,6 тис. позитивних рішень про надання таких грантів на суму 766 млн грн, що має забезпечити створення близько 3 тис. робочих місць. Від початку реалізації цієї програми прийнято понад 2,8 тис. позитивних рішень на загальну суму 1,3 млрд грн. Значення цього напрямку виходить за межі вузької соціальної підтримки, оскільки йдеться про формування нового прошарку малих підприємницьких проєктів, які одночасно виконують економічну та відновлювальну функцію [1].

Окремим інструментом фінансування інвестиційних проєктів виробничого спрямування є гранти для переробних підприємств. За офіційними даними, у 2024 році держава виплатила 375 грантів на суму 1,788 млрд грн. Із цього обсягу 181 підприємство отримало 900,9 млн грн. через Міністерство економіки, а ще 194 гранти на 887,5 млн грн. були надані через Державний центр зайнятості. Важливо, що програма не має разового характеру: станом на липень 2025 року за три роки її дії підтримку отримали понад 1000 підприємств, а загальний обсяг державного фінансування перевищив 5,1 млрд грн. Такі параметри дозволяють розглядати цю програму як один із найвагоміших інструментів державного стимулювання інвестицій у виробниче оновлення, модернізацію обладнання та розширення переробки [2, 5].

Грантові програми мають спільну рису, яка є принципово важливою для інвестиційного проєкту: вони передбачають підготовку бізнес-плану, обґрунтування витрат, дотримання цільового призначення коштів і, в окремих випадках, виконання умов щодо створення робочих місць.

Ключовим інструментом боргового фінансування в Україні залишається державна програма «Доступні кредити 5–7–9%», яку адмініструє Фонд розвитку підприємництва. Її роль у сучасній системі фінансування інвестиційних проєктів полягає в тому, що вона зменшує вартість кредитного ресурсу та розширює можливості залучення позикового капіталу в умовах, коли звичайне банківське кредитування є дорогим або недостатньо доступним. Офіційні умови програми прямо передбачають використання кредитів на інвестиційні цілі, зокрема на придбання та модернізацію основних засобів, транспортних засобів комерційного й виробничого призначення, а також на інші напрями розвитку підприємства [7].

Статистичні параметри програми свідчать про її значний масштаб. За даними Міністерства фінансів, станом на теперішній час в межах програми підприємці отримали 4354 кредити на 20 млрд грн, із них через банки державного сектору – 2710 кредитів на 7,6 млрд грн. За час дії воєнного стану було видано 104042 кредити на суму 390,4 млрд грн, у тому числі банками державного сектору майже 75 тис. кредитів на 192,9 млрд грн. Загалом від старту програми у лютому 2020 року підписано 138864 кредитні договори на 480 млрд грн. Такий обсяг свідчить, що програма перетворилася на системний фінансовий канал підтримки бізнесу, а не лише на тимчасовий антикризовий захід [12].

Особливо важливою є структура цього кредитування. Станом на ту саму дату у межах воєнного періоду було спрямовано 58,82 млрд грн на інвестиційні цілі, 82,20 млрд грн – на фінансування оборотного капіталу, 51,58 млрд грн – сільськогосподарським товаровиробникам, 61,95 млрд грн – на переробку сільськогосподарської продукції, 4,50 млрд грн – на енергосервіс, 56,84 млрд грн – на антивоєнні цілі та 62,42 млрд грн – на кредитування в зоні високого воєнного ризику. Отже, програма 5–7–9% виконує не лише функцію підтримки ліквідності, а й роль реального механізму фінансування модернізації, переробки, відновлення виробничих потужностей та адаптації бізнесу до воєнних умов [12].

Поряд із програмами для малого і середнього бізнесу в Україні діє механізм державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, який супроводжується через

UkraineInvest. Цей інструмент орієнтований на більші за масштабом виробничі, інфраструктурні та технологічні ініціативи. Відповідно до офіційних умов, такі проєкти мають передбачати вкладення щонайменше 12 млн євро, створення нових робочих місць, реалізацію проєкту в межах установленого строку та укладення спеціального інвестиційного договору. Державна підтримка в межах цього механізму може включати податкові й митні стимули, компенсацію витрат на інфраструктуру та підключення до інженерних мереж [3].

Значення цього інструменту полягає в тому, що він доповнює систему грантів і пільгових кредитів іншим рівнем інвестиційної політики – підтримкою великих проєктів, які здатні створювати нові виробничі потужності, робочі місця та мультиплікативний ефект для регіонального розвитку. Відтак фінансове забезпечення інвестиційної діяльності в Україні не обмежується підтримкою малого бізнесу, а охоплює також проєкти, орієнтовані на структурне оновлення економіки.

Отже, сучасна система фінансування інвестиційних проєктів в Україні має багатокомпонентний характер. Її основу формують власні кошти підприємств, проте дедалі вагомішу роль відіграють державні гранти, пільгове кредитування, підтримка переробки, інструменти стимулювання індустриальних парків і спеціальні режими для великих інвесторів. Це свідчить про формування нової системи ресурсного забезпечення, у якій посилюється значення комбінованих фінансових схем і державної участі у підтримці бізнесу. Водночас така система виявляє низку обмежень: нестачу власних ресурсів для капіталомістких проєктів, обмежену передбачуваність зовнішнього інвестування, залежність доступу до фінансових програм від їхніх умов, строків, вимог до співфінансування та якості бізнес-плану. За цих умов фінансовий розділ бізнес-плану має будуватися як система поєднання кількох джерел ресурсів із урахуванням галузі діяльності, масштабу проєкту, рівня воєнного ризику, регіону реалізації та спроможності підприємства виконати умови програм підтримки.

Удосконалення бізнес-плану інвестиційного проєкту доцільно здійснювати через адаптацію фінансового розділу до реальних сучасних джерел фінансування. По-перше, у бізнес-плані слід передбачати не одне, а кілька альтернативних джерел покриття інвестиційної потреби із чітким розмежуванням власних, грантових і кредитних ресурсів. По-друге, доцільно формувати окремий блок оцінки відповідності проєкту умовам конкретних програм підтримки, включаючи вимоги до співфінансування, створення робочих місць, цільового використання коштів і строків реалізації. По-третє, фінансовий план має враховувати можливу затримку грантового фінансування, зміну вартості кредитних ресурсів або потребу в резервному джерелі ліквідності. По-четверте, доцільно посилити аналітичний блок бізнес-плану розрахунками чутливості проєкту до зміни ключових параметрів фінансування. По-п'яте, для виробничих і регіонально локалізованих проєктів варто окремо враховувати можливості індустриальних парків, інструменти підтримки переробки, експорту та відновлення. Саме такий підхід дає змогу перетворити бізнес-план з формального документа на реальний інструмент управління фінансовою стійкістю інвестиційного проєкту.

Висновки. Воєнний стан істотно трансформував підходи до фінансування інвестиційних проєктів в Україні та змінив співвідношення між окремими джерелами ресурсного забезпечення. У структурі капітальних інвестицій посилилась роль власних коштів підприємств, що свідчить про вимушене зміцнення самофінансування в умовах звуження доступу до зовнішнього капіталу. Одночасно зросло значення державної підтримки, грантових програм, пільгового кредитування та інфраструктурних механізмів стимулювання бізнесу. Динаміка прямих іноземних інвестицій засвідчила нестійкість зовнішнього фінансування та його високу залежність від безпекових ризиків, що обмежує можливості використання іноземного капіталу як стабільної основи інвестиційного розвитку. За таких умов бізнес-план інвестиційного проєкту має враховувати багатоканальну модель фінансування, поєднання власних, кредитних і грантових ресурсів, сценарний підхід та адаптацію фінансового плану до мінливого зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. «Власна справа» у 2025 році: понад 10 тис. мікрогрантів для старту чи розвитку бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f>
2. 5,1 млрд грн державної підтримки для понад тисячі підприємств – результат трьох років роботи грантів для переробної промисловості. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2cc95d56-c62d-4139-9c87-505b140fb1f1>
3. Ukraine Facility Plan. Офіційний урядовий ресурс. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Грант на власну справу. Дія : портал. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>
5. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472>
6. Гуцул І. А., Ткач Д. С. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів ЗЕД в умовах воєнної нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 449–457. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15607276>
7. Доступні кредити «5–7–9 %». Фонд розвитку підприємництва : офіц. сайт. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>
8. ЄРобота. Дія : портал. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>
9. ЄРобота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України : офіц. сайт. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977>
10. Ігнатюк В. В., Малахова Ю. А., Сукманюк В. М. Сучасні джерела фінансування інвестиційних потреб підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2 (19). С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-17>
11. Корнилюк А., Торяник В. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>
12. Мінфін: за тиждень підприємці отримали 677 пільгових кредитів на 3,4 млрд грн за державною програмою «5–7–9 %». Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_677_pilgovikh_kreditiv_na_34_mlrld_grn_zh_derzhprogramoiu_5-7-9-5610
13. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. С. 340–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
14. Науменкова С. В., Міщенко С. В., Тищенко Є. О. Проєктне фінансування в умовах реалізації “Ukraine Facility Plan”. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
15. Прямі іноземні інвестиції (2024). Мінфін : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/>
16. Рябенко В. В., Томецький В. М. Особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану: аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-30>
17. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>
18. Усенко Н. М. Джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємства та особливості їх залучення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Вип. 2 (47). С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-4>
19. Хома І., Воробій Х. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86, № 1. С. 84–89. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.084

References:

1. “Vlasna sprava” u 2025 rotsi: ponad 10 tys. mikrohrantiv dlia startu chy rozvytku biznesu [“Own Business” in 2025: over 10 thousand microgrants for starting or developing a business]. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/1c7524c2-23ae-48cd-bbfb-4135f90c1c0f> (in Ukrainian)
2. 5,1 mlrd hrn derzhavnoi pidtrymky dlia ponad tysiachi pidpriemstv – rezultat trokh rokiv roboty hrantiv dlia pererobnoi promyslovosti [UAH 5.1 billion of state support for over a thousand enterprises as a result of three years of grant programs for processing industry]. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/2cc95d56-c62d-4139-9c87-505b140fb1f1> (in Ukrainian)
3. Ukraine Facility Plan. Official government portal. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Hrant na vlasnu spravu [Grant for own business]. Diia portal. Available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (in Ukrainian)
5. Hranty na pererobku: u 2024 rotsi vyrobnyky otrymaly maizhe 1,8 mlrd hrn pidtrymky [Processing grants: in 2024 producers received almost UAH 1.8 billion of support]. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472> (in Ukrainian)
6. Hutsul, I.A. and Tkach, D.S. (2025) Finansove zabezpechennia investytsiinoi diialnosti subiektiv ZED v umovakh voiennoi nestabilnosti [Financial support of investment activity of foreign economic entities under wartime instability]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna. Seriiia yurydychna*, no. 44, pp. 449–457. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15607276> (in Ukrainian)

7. Dostupni kredyty “5–7–9 %” [Affordable Loans “5–7–9%”]. Entrepreneurship Development Fund. Available at: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (in Ukrainian)
8. eRobota [eWork]. Diia portal. Available at: <https://erobota.diia.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. eRobota: hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu [eWork: state grants for starting or developing a business]. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977> (in Ukrainian)
10. Ihnatiuk, V.V., Malakhova, Yu.A. and Sukmaniuk, V.M. (2020) Suchasni dzherela finansuvannia investytsiinykh potreb pidpriemstva [Modern sources of financing investment needs of enterprises]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (19), pp. 98–102. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-17> (in Ukrainian)
11. Kornyliuk, A. and Torianyk, V. Pymy investytsii u rehiony Ukrainy za chas povnomasshtabnoho vtorhnennia [Foreign direct investment in the regions of Ukraine during the full-scale invasion]. Available at: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/> (in Ukrainian)
12. Minfin: za tyzhden pidpriemtsi otrymaly 677 pilhovykh kreditiv na 3,4 mlrd hrn za derzhavnoiu prohramoiu “5–7–9 %” [Ministry of Finance: entrepreneurs received 677 preferential loans worth UAH 3.4 billion under the “5–7–9%” program]. Ministry of Finance of Ukraine. Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_tizhden_pidpriemtsi_otrimali_677_pilgovykh_kreditiv_na_34_mlrd_grn_zh_derzhprogramoiu_5-7-9-5610 (in Ukrainian)
13. Murovana, T.O. (2023) Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and support methods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47, pp. 340–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (in Ukrainian)
14. Naumenkova, S.V., Mishchenko, S.V. and Tishchenko, Ye.O. (2024) Proiektne finansuvannia v umovakh realizatsii “Ukraine Facility Plan” [Project financing under the implementation of the “Ukraine Facility Plan”]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 191, pp. 142–151. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24> (in Ukrainian)
15. Pymy investytsii (2024) [Foreign direct investment (2024)]. Minfin website. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/> (in Ukrainian)
16. Riabenko, V.V. and Tometskyi, V.M. (2025) Osoblyvosti investytsiinoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu: analiz zmin u zovnishnomu ta vnutrishnomu seredovyschi pidpriemstva [Features of investment activity under martial law: analysis of changes in the external and internal environment of the enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 11, pp. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-30> (in Ukrainian)
17. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2024]. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://stat.gov.ua> (in Ukrainian)
18. Usenko, N.M. (2025) Dzherela finansuvannia investytsiinoi diialnosti pidpriemstva ta osoblyvosti yikh zaluchennia [Sources of financing investment activity of enterprises and features of their attraction]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 2 (47), pp. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-4> (in Ukrainian)
19. Khoma, I. and Vorobii, Kh. (2024) Investuvannia v Ukraini pid chas viiny ta perspektyvy investytsiinykh protsesiv u pislivoiennyi chas [Investment in Ukraine during the war and prospects of post-war investment processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 86, no. 1, pp. 84–89. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.084 (in Ukrainian)

Boltianska L. O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Lysak O. I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

TRANSFORMATION OF FINANCIAL SECURITY OF INVESTMENT PROJECTS IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Abstract. The article examines the modern features of financial support for investment projects in Ukraine under martial law and substantiates their significance in the structure of business planning. The starting point is the statement

that in modern conditions, sources of financing determine not only the resource base of the project implementation, but also its economic feasibility, risk tolerance, time parameters and possibilities of anti-crisis adaptation. Scientific approaches to the interpretation of sources of financing for investment activities are summarized, the place of the financial plan in the business plan is revealed and the influence of the external environment on the choice of the project financial model is shown. Based on official statistical data, the dynamics of capital investments in Ukraine by types of assets, sources of financing and main types of economic activity in 2020–2024 were analyzed. It was found that after a sharp decline in 2022, investment activity gradually recovered, however, its structure underwent significant changes: the role of enterprises' own funds, state financing, investments in tangible assets, transport, equipment, software and industries that ensure the functional stability of the economy increased. The dynamics of foreign direct investments were separately analyzed, which demonstrated the unstable nature of external financing and its high dependence on security risks. The importance of grant programs, preferential lending, industrial parks and mechanisms for state stimulation of large investors as real sources of support for investment projects was revealed. It was substantiated that in modern conditions, the financial section of the business plan should be built on a combination of several sources of resources, a scenario approach and taking into account the requirements of specific support programs. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in the preparation of business plans, investment applications, and financial models of projects in a war

Keywords: *financial security, investment project, business planning, martial law, capital investments, foreign direct investments, state support.*

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-6>

УДК 336.27:338.24.021.1:355.01(477)

Бровко Л. І., к.е.н., доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

lbrovko@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2577-0741

Лиса О. В., к.е.н., доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

lysaelena@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1870-0481

АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено забезпеченість боргової стійкості держав в умовах війни на прикладі України. Класичні макроекономічні моделі в умовах збройного протистояння стають неефективними у зв'язку зі зростанням військових витрат, руйнуванням інфраструктури та швидким нівелюванням класичних прогнозів. Доведено необхідність динамічного сценарного моделювання та методів політичної економії. Обґрунтовано використання методів, де можна врахувати специфічні ризики. Особлива увага акцентується на ролі багатосторонніх фінансових установ (МВФ, Світового банку) як гарантів ліквідності. В межах дослідження підкреслюється важливість концесійного фінансування, грантів та системної реструктуризації боргу як інструментів запобігання дефолту. Автори підкреслюють важливість повної координації фіскального, монетарного та зовнішнього секторів, паралельно з коригуванням моделей до реалій воєнної економіки у формуванні надійного фіскального бар'єру та фундаменту для поствоєнного відновлення.

Ключові слова: державний борг, боргова стійкість, бюджетний дефіцит, МВФ, фіскальна політика, реструктуризація боргу, макроекономічна стабільність.

JEL code classification: E62, H63, H56

Постановка проблеми. Сучасна архітектура глобальної фінансової стабільності зазнає безпрецедентної трансформації під тиском ескалації збройних конфліктів, що деструктивно впливають на національні економічні системи. В умовах воєнного стану парадигма управління державним боргом та стратегічне бюджетне планування потребують докорінного перегляду, оскільки базові макроекономічні припущення щодо фіскальної стабільності, прогнозованості доходів та безперешкодного доступу до міжнародних ринків капіталу втрачають свою релевантність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічний фундамент дослідження боргової стійкості та управління державними фінансами закладено у фундаментальних працях світових класиків економічної думки: Р. Барро, К. Рейнгарт, К. Рогофф та інших. Важливий внесок у розуміння обмеженості традиційних інструментів у моменти втрати системного контролю зробив Дж. Капуто, чії ідеї підкреслюють необхідність перегляду ролі факторів у крихких фінансових екосистемах. В українському науковому дискурсі проблема боргової безпеки та макроекономічного моделювання в умовах криз отримала ґрунтовне висвітлення у працях таких вчених: І. Г. Лук'яненко, О. В. Даниленко, Т. В. Паєнтко, Т. І. Єфименко та Б. М. Данилишин, Р. І. Грешко та О. В. Козьменко, В. П. Мартинюк та Є. О. Харитонов та інші.

Попри значний масив наукових напрацювань, більшість існуючих моделей розглядають борг як статичну математичну величину в межах стабільних циклів. Недостатньо вивченим залишається питання комплексної трансформації боргової стратегії в умовах екстремальної вразливості, коли держава одночасно стикається з руйнуванням інфраструктури, масовою міграцією та феноменом штучного обмеження ліквідності.



© Бровко Л. І., Лиса О. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Формулювання цілей статті. Обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних інструментів адаптації механізмів управління державним боргом до умов воєнного стану, що базуються на переході від статичних розрахунків до динамічного сценарного моделювання та активної координації з міжнародними фінансовими інституціями для забезпечення макроекономічної стабільності й поствоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Проблема державного боргу та дефіциту бюджету, і особливо їх вплив на макроекономічну стабільність, стосується переважної більшості країн, які зараз переживають збройний конфлікт. Нестійкі рівні державного боргу можуть зробити неможливою ефективну фінансову політику, тим самим дестабілізуючи економіку. Високий рівень боргу означає високу вартість запозичень та зниження довіри інвесторів, що, в свою чергу, збільшує вразливість економічного потенціалу. Дійсно, ми вже бачимо це в Україні, де державний борг швидко зростає, і ми бачимо звіти про те, скільки країна заборгувала, які ризики та як їй потрібно ними керувати [4]; постійні дефіцити бюджету, пов'язані з витратами воєнного часу, та зниження збору доходів безпосередньо ще більше навантажують державні фінанси.

Значним фактором для підтримки фінансової стабільності держави є залучення зовнішнього фінансування та активна співпраця з міжнародними інституціями, зокрема з МВФ. Ресурсна підтримка з боку країн-партнерів та глобальних інституцій фактично є стабілізуючим інструментом за несприятливих економічних умов, що задовго до офіційної реструктуризації боргу. Це дозволяє уникати дефіциту ліквідності, необхідного для фінансування пріоритетних заходів відновлення в умовах високої макроекономічної турбулентності [3].

Окрім відновлення ліквідності шляхом прямого фінансування, МВФ також виступає як інституційний експерт, надаючи технічну допомогу та консультації, що допомагає відновити фінансову базу та відновити довгострокову боргову стійкість держави. Реорганізація, яка здійснюється шляхом переговорів, використовує механізми для продовження термінів погашення, зниження процентних ставок або списання частини боргу. Трансформаційна мета полягає в продовженні пільгових періодів обслуговування боргу та створенні простору для економічного розвитку, що є центральною рисою процесу мирного відновлення.

Роль іноземних фінансових установ також забезпечує елемент прозорості та запроваджує запобіжні заходи для забезпечення впровадження політики. Це є важливим для відновлення довіри інвесторів та встановлення стабільності на зовнішніх фінансових ринках.

Розробка ефективних стратегій постконфліктного відновлення та підтримка довгострокової боргової стійкості є важливими аспектами для повоєнного відновлення економічного розвитку країни. Країни, які вийшли з конфлікту, мають зосередитися на розробці та впровадженні ефективних фінансових правил для підтримки інституційного потенціалу для належного управління державним боргом. Країни мають розвивати потенціал людських ресурсів для підтримки належного економічного управління та стійкості державного боргу [2]. Ключові аспекти включають: підтримку кращої фінансової політики та практики управління боргом, зміцнення інституційного потенціалу щодо економічного управління, надання зовнішньої фінансової допомоги та механізмів полегшення боргового тягаря, підтримку економічної диверсифікації та сталого зростання. Разом країни, що постраждали від конфліктів, можуть закласти основу для довгострокової боргової стійкості та економічної стійкості навіть за несприятливих обставин.

Класичне моделювання боргової стійкості враховує рівень державного боргу до ВВП, розуміння дефіциту бюджету, розуміння здатності держави обслуговувати борг у середньостроковій перспективі. Очевидно, що в країні, яка перебуває в стані збройного конфлікту, звичайні моделі такого типу є нежиттєздатними, оскільки припущення щодо макроекономічної стабільності та доступу до фінансових ринків не виконуються. У цьому випадку державний борг може перетворитися не лише на інструмент фінансування, а й на стан вразливості державної скарбниці, оскільки ринки запозичень стають обмеженими, бюджети, в крайньому випадку, стають структурно дефіцитними, а капітал виходить за межі національної економіки [4].

Модель співвідношення боргу до ВВП є найбазовішим і найстарішим класичним підходом до проблем боргової стійкості країн-боржників, особливо тих країн, які переживають внутрішні проблеми. Принцип полягає в тому, щоб просто взяти загальний державний борг як відсоток від валового внутрішнього продукту і отримати показник, який визначає приблизну міру здатності держави «обслуговувати» боргові зобов'язання. Він має такі переваги, як простота, легкість для розуміння та можливість міжнародного порівняння (політики та аналітики можуть швидко застосувати його, щоб зрозуміти, чи перебуває країна в платоспроможному стані). Водночас, він має недоліки, зокрема, не вимірює структуру виплат, ризик економічного

шоку (можливо, з одночасним різким падінням ВВП), який спотворює взаємозв'язок [10]. Також, зазвичай, коли країни залучені до конфлікту або турбулентності, об'єктивне вимірювання ВВП і порівнюваність його в часі стає проблематичним, тому порівняльна оцінка за цією моделлю може призвести до значних помилок у вимірюванні ризику.

Динамічна модель боргової стійкості починає враховувати процентні ставки, темпи зростання та первинні сальдо, що дозволяє нам прогнозувати не лише борг сьогодні, але й те, як він розвиватиметься з часом [6]. Дослідження того, як змінюється коефіцієнт боргу в результаті змін у макроекономіці або фінансовій політиці, корисне для прогнозування майбутніх ризиків та визначення порогових значень, понад які країни можуть опинитися у скрутному становищі. Наприклад, така динамічна модель може імітувати проблемну державу, яка потребує запозичень за зростаючими ставками, одночасно стикаючись із падінням темпів зростання; це може створити замкнені кола, які підривають платоспроможність. Однак, як і у випадку з усіма економічними моделями, ефективність такого підходу залежить від наявності точних сценаріїв макроекономічних умов.

Сучасний еволюційний процес наукового пізнання веде від «поверхневого» розуміння боргової стійкості як простої математичної проблеми до моделей політичної економії. У турбулентному світі питання боргової стійкості переміщується в площину координації дій суб'єктів в умовах стратегічної невизначеності. Аналіз минулого досвіду країн показує, що використання штучних механізмів обмеження ліквідності формує новий вектор впливу на країни-боржники.

У кризові часи показник боргової стійкості є відправною точкою для аналізу складних процесів політичної організації, враховуючи рівень ризику, пов'язаного з таким аналізом. Як зазначає Дж. Капуто, в умовах втрати контролю над ситуацією старі моделі та звичні правила перестають діяти та потребують глибокого переформулювання та оновлення.

Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли військові витрати та економічна невизначеність миттєво зростають у тисячі разів порівняно з тиском, що періодично посилюється на модель боргової стійкості. Раптове зростання витрат на оборону, гуманітарні потреби та відновлення зруйнованих інфраструктур у поєднанні зі спонтанним падінням доходів бюджету робить класичні фінансові прогнози неактуальними. У рамках дослідження пропонується використовувати сценарний підхід, який має охоплювати широкий спектр станів національної економіки, починаючи з виникнення нових загроз, через етап їх нейтралізації, до повної ліквідації наслідків кризових явищ [7]. Це забезпечить формування адаптивної моделі реагування уряду, за якої можливо мінімізувати негативні наслідки та максимізувати перетворення унікального конфліктного ризику на інструмент стабілізації.

Кількісне моделювання військових витрат у макроекономічних моделях «є ключовим інструментом аналізу, що дозволяє оцінити руйнівний вплив збройних конфліктів на економічну систему країни. Для реалізації такого аналізу використовується комплекс методів, зокрема: побудова моделей на основі формату балансу, регресійний аналіз та моделювання часової траєкторії» [9].

Основними перевагами цих методів є об'єктивна оцінка результатів, можливість перевірки альтернативних показників, а також досить повне врахування прямих та непрямих витрат, зумовлених військовими подіями. Використання таких моделей не лише дозволяє прогнозувати наслідки зміни військових витрат, але й являє собою аналіз, на якому базуються раціональні управлінські рішення щодо макроекономічної політики держави.

У разі військового конфлікту ми маємо зростання економічної невизначеності, а це означає, що нам слід забути про відсутність випадковостей та безліч різних сценаріїв розвитку подій. Стохастичний підхід просто не дозволяє враховувати нетипові «коливання» зовнішніх та внутрішніх компонентів, які «запускають» певні макроекономічні показники, тоді як сценарний метод допомагає нам моделювати різні події, тобто продовження (розширення) конфлікту [7]. Цей метод гарантує тісну релевантність моделей, що дозволяє враховувати непередбачувані зміни зовнішнього середовища та коригувати прогнозні показники без затримки залежно від отримання нових даних. Головна перевага цього методу полягає у превентивному виявленні потенційних ризиків та структурних слабкостей економічної системи.

Завдяки прийняттю цих принципів, аналітичний апарат отримує здатність миттєво реагувати на динамічні виклики, що таким чином забезпечує основу для прийняття незмінно мотивованих управлінських рішень на основі різних ймовірних макроекономічних результатів.

Щоб адаптувати традиційну макроекономічну модель до умов воєнної економіки, необхідно її радикально адаптувати. Модель має бути чутливою до високої динаміки змін, враховувати нові об'єктивні реалії та відображати зміну характеру інституційного середовища, що виникає

внаслідок війни [1]. Це може означати, наприклад, оновлення параметра в такій моделі на основі зміни ліній ризику, більш ефективні інструменти політики, що відображають зміну ліній ризику, нові структури бізнесу та реагування держави на кризи. Моделі можна доповнити блоками, що детально відображають зміни у фінансовій політиці у воєнний час, заміщення в адаптації підприємств до умов постачання, порушених війною, ступінь державної підтримки ключових галузей промисловості. Ці спеціальні елементи включені в типову економічну модель, на основі якої формуються прогнози й пояснюється, як вони спрямовують економічний прогноз і демонструють підвищену стійкість економіки до кризових явищ, пов'язаних з війною.

Оцінка ризику дефолту та реструктуризація боргу в умовах збройного конфлікту надзвичайно важлива, перш за все, для безпеки країни в цілому. Індикаторами підвищеного ризику дефолту є нездатність уряду здійснювати боргові платежі/погашення, вищі витрати на обслуговування боргу через збільшення премій за ризик, та зниження доступності позик та фінансування із зовнішніх джерел [3]. У цьому випадку реструктуризацію боргу можна вважати найбільш доцільним варіантом для подальшого зниження боргового навантаження та стабілізації макроекономічної ситуації.

Макроекономічна нестабільність та зменшення державних доходів є ризиком дефолту та необхідністю реструктуризації боргу під час збройних конфліктів. За цих умов спад виробництва, зниження інвестиційної активності та зменшення податкових надходжень також перешкоджають наповненню державного бюджету. Збільшення дефіциту створює тиск на наш державний борг і загрожує здатності нашої країни виконувати свої боргові зобов'язання. Основними наслідками макроекономічної дестабілізації є збільшення співвідношення державного боргу до ВВП; зниження кредитного рейтингу країни; неможливість безпосередньо залучати надходження з-за кордону для отримання ресурсів; та дорожче обслуговування боргу. Все це призводить до збільшення ризику дефолту та перегляду умов боргу з кредиторами [5].

Зовнішні кредитори та міжнародні фінансові організації впливають на здатність держави підтримувати свою фінансову стабільність у воєнний час. Значна частка державного та гарантованого боргу припадає на пільгові кредити іноземних організацій, які під час кризових ситуацій можуть протягом певного періоду часу надавати фінансову допомогу. Однак, залежність від зовнішнього фінансування створює ризик додаткових загроз державному суверенітету країни в процесі прийняття фінансових рішень. Крім того, необхідно збалансувати інтереси кредиторів та боржника, забезпечити прозорість процесу реструктуризації боргу та максимальну доступність таких процесів, щоб уникнути фінансових потрясінь протягом усього процесу реструктуризації [3].

Політичні ризики та прямі наслідки військових операцій підривають платоспроможність та підвищують ймовірність настання дефолту. У ситуації військового конфлікту бюджетні ресурси перенаправляються на оборону, знижується також здатність розраховуватися з кредиторами. Політична нестабільність підживлює недовіру інвесторів до держави та її платоспроможності. Зокрема, серед ключових політичних ризиків можна виділити непередбачуваність подальшого розвитку подій, загроза зміни влади та вектору економічної політики, загроза втрати частини території та промислових підприємств, удар, завданий новими санкціями чи обмеженнями з боку іноземних держав. Діапазон цих ризиків впливає на можливість держави своєчасно та в повному обсязі обслуговувати свій борг. Аналіз та нейтралізація цих загроз повинні проводитися не ізольовано, а системно, що є головною умовою уникнення ситуацій дефолту [11].

Для збереження макроекономічної стабільності під час збройного конфлікту та відновлення критично важливо моніторити коефіцієнти заборгованості відповідно до принципів МВФ та Світового банку (зокрема, Рамкової програми боргової стійкості). Такий аналіз для відповідних країн, що переживають кризу, має дозволити оцінити крихкість економіки та її відносно високу волатильність з точки зору ВВП та експортних доходів.

Дотримання принципу збалансованих бюджетів є важливим запобіжником серйозного збільшення бюджетного дефіциту. Поступове вдосконалення податкового адміністрування, посилення управління витратами та посилення контролю за фінансовими правилами не лише захистять систему всередині країни, але й відновлять довіру іноземних інвесторів та відкриють шлях до іноземних ринків капіталу [8].

Своєчасна взаємодія зі світовими фінансовими інституціями дає державам можливість розпочати обговорення питань полегшення боргового навантаження на рівні, що відповідає потребам національного економічного відновлення. Ефективна політика участі в переговорах щодо пільгового фінансування та грантів замість дорогого комерційного боргу дозволяє обмежити обсяг майбутніх зобов'язань до оптимальних рівнів [3].

Трансформація аналітичних засобів полягає у відмові від старих шаблонів на користь моделей, здатних враховувати масштабне руйнування інфраструктури, вимушену міграцію населення та зміни в структурі економіки. Сценарне моделювання забезпечує варіативність шляхів економічного відродження, наділяючи державу можливістю маневру в умовах динамічних криз [6].

З огляду на вищезазначене, обговорення моделей боргової стійкості в умовах збройного конфлікту, політика управління бюджетним дефіцитом має вирішальне значення, разом із зовнішнім фінансуванням і активною участю міжнародних інституцій, серед яких, зокрема, МВФ має ключове значення для процесів, за допомогою яких фінансові можливості держави можуть бути реструктуровані.

Висновки. Дослідження показує, що класичні статичні моделі боргової стійкості є недоречними в умовах воєнного стану, оскільки вони нехтують екзогенними шоками та інституційними змінами. Ключовим інструментом для мінімізації фінансових ризиків є перехід до динамічного сценарного моделювання, яке дозволяє враховувати руйнування інфраструктури та міграційні процеси в прогностичних показниках.

Доведено, що стратегічна взаємодія з міжнародними фінансовими установами виступає альтернативою для підтримки ліквідності та відновлення фінансової бази. Координація фінансової та монетарної політики, що спирається на пільгове фінансування та системну реструктуризацію, дозволяє перетворити конкретні ризики конфлікту на основу для післявоєнної відбудови. Управління боргом у такий період вимагає не лише математичної проникливості, а й дуже високої інституційної адаптивності уряду до умов стратегічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Бондарук Т. Г., Богріновцева Л. М., Бондарук О. С. Методологічні підходи до оптимізації боргової політики України в контексті фінансової безпеки. *Статистика України*. 2025. № 1 (108). С. 13–22.
2. Давиденко Н. М., Лісовська А. С. Зарубіжний досвід управління державним боргом та можливості його адаптації в Україні. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 28–34.
3. Даниленко О. В. Ризики дефолту та механізми реструктуризації державного боргу в умовах воєнної економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 12–18.
4. Держборг України злетів – експерти констатують дефолт. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/21/711456/>
5. Зовнішній борг України на кінець IV кварталу 2025 року: стат. зб. Національний банк України. Київ : НБУ, 2026. 115 с.
6. Лук'яненко І. Г. Фінансова політика та державний борг: моделювання сценаріїв макроекономічної стабільності. Київ : НаУКМА, 2023. 210 с.
7. Лук'яненко І. Г., Даниленко О. В. Стійкість державного боргу та макроекономічна стабільність в умовах збройного конфлікту. *Журнал прикладних наукових досліджень*. 2024. № 1. С. 13–24.
8. Мартинюк В. П. Фінансова безпека держави в умовах глобальних викликів : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 312 с.
9. Паєнтко Т. В. Фінансове забезпечення оборонних потреб держави в умовах тривалого військового конфлікту. *Економіка, фінанси, право*. 2024. № 1. С. 34–41.
10. Романовська Ю. А., Смоляр Л. В. Аналіз державного боргу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>
11. Харитонов Є. О. Внутрішній державний борг як інструмент фінансової стабілізації. *Світ фінансів*. 2023. № 2(75). С. 88–97.

References:

1. Bondaruk, T. H., Bohrinovtseva, L. M., & Bondaruk, O. S. (2025). Metodolohichni pidkhody do optymizatsii borhovoï polityky Ukrainy v konteksti finansovoï bezpeky [Methodological approaches to the optimization of Ukraine's debt policy in the context of financial security]. *Statystyka Ukrainy*, no. 1(108), pp. 13–22.
2. Davydenko, N. M., & Lisovska, A. S. (2023). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia derzhavnym borhom ta mozhlyvosti yoho adaptatsii v Ukraini [Foreign experience in public debt management and possibilities of its adaptation in Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 3, pp. 28–34.
3. Danylenko, O. V. (2023). Ryzky defoltu ta mekhanizmy restrukturyzatsii derzhavnogo borhu v umovakh voiennoi ekonomiky [Default risks and public debt restructuring mechanisms in a war economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 12–18.
4. Ekonomichna Pravda. (2024, 21 bereznia). *Derzhborh Ukrainy zletiv – eksperty konstatuïut defolt* [Ukraine's public debt has skyrocketed – experts state a default]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/21/711456/>

5. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026). *Zovnishnii borh Ukrainy na kints IV kvartalu 2025 roku: stat. zb.* [Ukraine's external debt at the end of the 4th quarter of 2025: statistical collection]. Kyiv: NBU.
6. Lukianenko, I. H. (2023). *Fiskalna polityka ta derzhavnyi borh: modeliuvannia stsenariiv makroekonomichnoi stabilnosti* [Fiscal policy and public debt: modeling macroeconomic stability scenarios]. Kyiv: NaUKMA.
7. Lukianenko, I. H., & Danylenko, O. V. (2024). Stiikist derzhavnoho borhu ta makroekonomichna stabilnist v umovakh zbroinoho konfliktu [Public debt sustainability and macroeconomic stability in the conditions of armed conflict]. *Zhurnal prykladnykh naukovykh doslidzhen*, no. 1, pp. 13–24.
8. Martyniuk, V. P. (2024). *Finanova bezpeka derzhavy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: navch. posib.* [Financial security of the state in the conditions of global challenges: textbook]. Ternopil: ZUNU.
9. Paientko, T. V. (2024). Finansove zabezpechennia oboronnykh potreb derzhavy v umovakh tryvalooho viiskovoho konfliktu [Financial provision for the state's defense needs in the conditions of a protracted military conflict]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 1, pp. 4–41.
10. Romanovska, Yu. A., & Smoliar, L. V. (2024). Analiz derzhavnoho borhu Ukrainy v umovakh viiny [Analysis of Ukraine's public debt in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>
11. Kharytonov, Ye. O. (2023). Vnutrishnii derzhavnyi borh yak instrument finansovoi stabilizatsii [Internal public debt as an instrument of financial stabilization]. *Svit finansiv*, no. 2(75), pp. 88–97.

Brovko L. I., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Dnipro State Agrarian and Economic University
lbrovko@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2577-0741

Lysa O. V., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Dnipro State Agrarian and Economic University
lysaelena@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1870-0481

ADAPTING PUBLIC DEBT MANAGEMENT MECHANISMS TO MARTIAL LAW

Abstract. The article considers issues of great importance for the management of public finances in the conditions of a full-scale armed conflict. The author argues that if the conditions of public debt and unbalanced budget in the country are most favorable for the accumulation of debt, they become the main destabilizing factor of the economy, significantly limiting the fiscal capabilities of the state. It is proven that classical modeling (in particular, the static ratio of debt to GDP) is insufficient for predicting risks in "fragile" economic systems. True predictability lies in the scenario approach and dynamic modeling of time trajectories. These methods allow us to take into account unpredictable elements in the calculations, namely: destruction of infrastructure, forced migration of people and unexpected changes in the dynamics of the composition of military spending. Special attention is paid to the concepts of political economy, tools for analyzing financial coercion (the TULAD phenomenon). The role of international financial institutions (IMF, World Bank) as central actors in the "liquidity management" of the state is explored. The author argues that the protection of external resources and technical assistance is a form of preventive protection that allows stabilizing the fiscal base even before the step to formal debt restructuring. Restructuring mechanisms – extending repayment terms and reducing interest rates – become tactical elements of "peaceful recovery" that provide space for growth. To ensure long-term debt sustainability, it is necessary to move from outdated templates to adaptive models sensitive to extreme dynamics of change. A successful factor is the systemic coordination of the fiscal, monetary and external spheres. A proactive policy of preferential loans and grants, as well as control of expenditures through the introduction of strict fiscal rules are fundamental conditions for restoring investor confidence and the post-war revival of the Ukrainian economy.

Keywords: public debt, debt sustainability, budget deficit, IMF, fiscal policy, debt restructuring, macroeconomic stability.

Дата надходження статті: 25.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 24.06.2026

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-7>

УДК 338.47:656:339.9

Жовнич П. І., аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

petro.i.zhovnych@lpnu.ua

ORCID: 0009-0006-8681-6861

Русин-Гриник Р. Р., PhD, доцент кафедри підприємництва

та екологічної експертизи товарів

Національний університет «Львівська політехніка»

forvardroman@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2895-6437

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Анотація. У статті досліджено економічну ефективність транспортно-логістичних потоків України в умовах війни у системі міжнародних економічних відносин. Проаналізовано вплив блокади морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, зміни логістичних маршрутів та зростання витрат на перевезення. Встановлено, що переорієнтація вантажопотоків на залізничний і автомобільний транспорт спричинила додаткове навантаження на прикордонну інфраструктуру та зниження ефективності логістичних операцій. Визначено, що розвиток альтернативних маршрутів, зокрема через західні кордони та дунайські порти, сприяв частковому відновленню експортних поставок. Обґрунтовано необхідність модернізації транспортної інфраструктури, розвитку мультимодальних перевезень та інтеграції України у європейську логістичну систему.

Ключові слова: транспортно-логістичні потоки, економічна ефективність, війна, міжнародні економічні відносини, логістика, транспортна інфраструктура, експорт, адаптація.

JEL code classification: D81, F14, L91, R41

Постановка проблеми. Після початку повномасштабної війни транспортно-логістична система України зазнала глибоких структурних змін, що істотно вплинули на економічну ефективність вантажних потоків та характер участі держави у міжнародних економічних відносинах. Блокада морських портів, руйнування автомобільної, залізничної та портової інфраструктури, зростання логістичних витрат, ускладнення прикордонних процедур і зміна напрямів зовнішньоторговельних потоків зумовили необхідність оперативної перебудови транспортно-логістичних маршрутів. За цих умов особливої актуальності набуває проблема аналізування економічної ефективності транспортно-логістичних потоків у час війни, оскільки саме від результативності логістичних рішень залежать стійкість експортно-імпортних операцій, конкурентоспроможність українських підприємств та здатність національної економіки інтегруватися у європейський і світовий простір. Попри значну кількість досліджень, присвячених наслідкам війни для економіки України, питання комплексного оцінювання економічної ефективності транспортно-логістичних потоків в умовах воєнних ризиків, інфраструктурних



© Жовнич П. І., Русин-Гриник Р. Р., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

обмежень та трансформації міжнародних маршрутів потребує подальшого наукового опрацювання. Особливо важливим є визначення чинників, які стримують або, навпаки, підвищують ефективність логістичних процесів у нових умовах функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження транспортно-логістичних потоків України в умовах війни зосереджені на проблемах інфраструктурних руйнувань, трансформації маршрутів перевезень та інтеграції у міжнародні економічні відносини. У працях Kyiv School of Economics [3; 5] зазначається, що значні втрати транспортної інфраструктури негативно впливають на ефективність логістичних систем і стримують економічний розвиток. У дослідженні V. Sotskyi [2] підкреслено зміну структури вантажопотоків і зростання навантаження на прикордонну інфраструктуру. Міжнародні організації, зокрема UNCTAD [4] та World Bank [8], акцентують увагу на негативному впливі блокади портів і руйнування логістичних систем на міжнародну торгівлю. Аналітичні матеріали European Business Association [7; 10] доповнюють наукові підходи практичними оцінками бізнесу, зокрема щодо зростання витрат і необхідності розвитку альтернативних маршрутів та логістичних хабів.

Оцінювання ефективності транспортно-логістичних потоків доцільно доповнити положеннями теорії резильєнтності ланцюгів постачання. Зокрема, М. М. Н. Chowdhury та М. А. Quaddus [13] розглядають резильєнтність як здатність логістичної системи адаптуватися до порушень, відновлювати функціонування та зберігати операційну результативність. М. Pournader, А. Kach і S. Talluri [14] систематизують ризики ланцюгів постачання та підкреслюють значення проактивного управління невизначеністю. А. Belhadi та ін. [15] доводять, що в кризових умовах важливими чинниками стійкості є диверсифікація маршрутів, інтеграція учасників логістичного ланцюга та швидкість управлінської реакції. R. Dubey та ін. [16] обґрунтовують роль великих даних і прогнозової аналітики у підвищенні ефективності управлінських рішень, що є актуальним для оптимізації транспортно-логістичних потоків України в умовах воєнного стану.

Таким чином, існуючі дослідження підтверджують значний вплив війни на транспортно-логістичні процеси, однак питання комплексного оцінювання їх економічної ефективності в умовах трансформації міжнародних економічних відносин потребує подальшого наукового опрацювання.

Формулювання цілей статті. Мета статті – аналізування економічної ефективності транспортно-логістичних потоків України в умовах війни у системі міжнародних економічних відносин, а також виявлення основних чинників, які впливають на результативність функціонування транспортно-логістичної галузі в умовах інфраструктурних руйнувань, зміни маршрутів перевезень, зростання витрат і посилення інтеграції з європейським логістичним простором.

Виклад основного матеріалу. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року транспортно-логістична галузь України зазнала значних потрясінь, що суттєво вплинуло на її економічну ефективність у системі міжнародних економічних відносин. Блокада морських портів, через які до війни проходило понад 70% українського експорту, призвела до різкого скорочення морських перевезень. Це змусило переорієнтувати вантажопотоки на залізничний та автомобільний транспорт, створюючи додаткове навантаження на прикордонну інфраструктуру та виявляючи проблеми, пов'язані з несумісністю залізничних колій України та Європейського Союзу [1].

До війни морські порти України обробляли близько 80% експортних вантажів, забезпечуючи ключові торговельні зв'язки з міжнародними партнерами. Однак із запровадженням блокади обсяги морських перевезень різко знизилися, що призвело до необхідності швидкої адаптації логістичних маршрутів. Зокрема, обсяги залізничних перевезень через західні прикордонні переходи у 2022 році зросли: експорт – на 12,4% у порівнянні з попереднім роком, до 34 млн. тонн; імпорт – на 71%, до 5,8 млн. тонн [1]. Залізничний транспорт, на який було переорієнтовано значну частину вантажопотоків, зіткнувся з проблемами, пов'язаними з різницею в ширині колії між Україною та країнами ЄС. Це вимагало додаткових операцій з перевантаження на кордоні, що збільшувало час та вартість доставки [2].

На рис. 1. показано зміну транспортно-логістичних потоків України після початку війни.

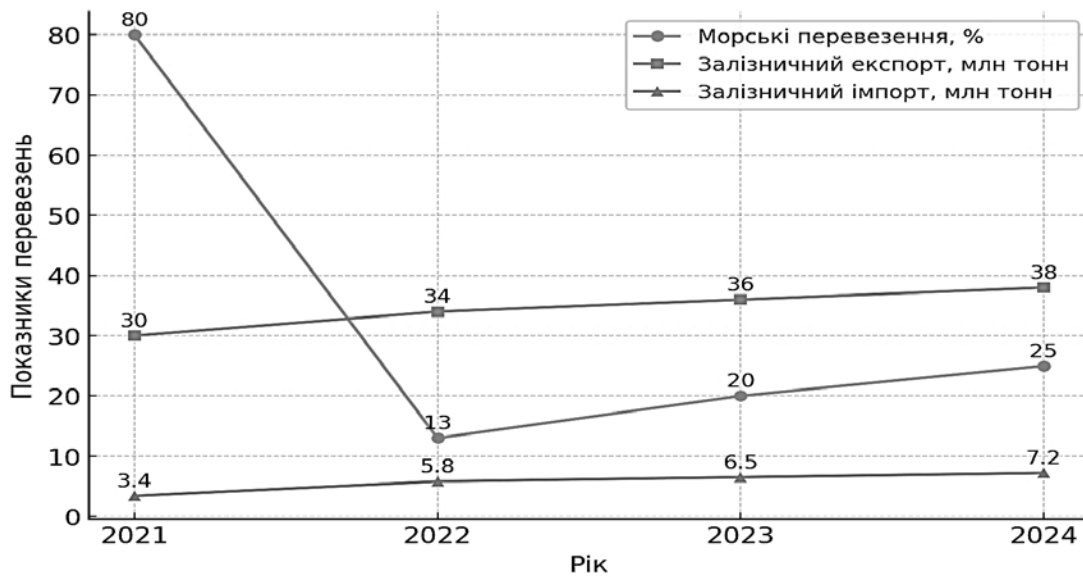


Рис. 1. Зміна транспортно-логістичних потоків України після початку війни

Джерело: побудовано авторами на основі [1-2]

Крім того, пропускна здатність прикордонних пунктів пропуску виявилася недостатньою для обробки збільшеного обсягу вантажів, що призвело до утворення черг та затримок. Технічна та організаційна несумісність залізничних систем України та ЄС ускладнювала процес транспортування, вимагаючи додаткових ресурсів та координації [3]. Попри ці виклики, українська логістична галузь продемонструвала здатність до адаптації. Було розроблено нові логістичні маршрути через порти Польщі та Румунії, а також активізовано використання дунайських портів, таких як Рені та Ізмаїл. Ці заходи дозволили частково компенсувати втрати від блокади та забезпечити експорт української продукції на міжнародні ринки [4].

У підсумку, блокада морських портів та пов'язані з нею логістичні проблеми суттєво вплинули на економічну ефективність транспортно-логістичних потоків України. Однак завдяки швидкій адаптації та розробці альтернативних маршрутів вдалося частково відновити експортні поставки та підтримати економічну стабільність країни.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року транспортна інфраструктура країни зазнала значних руйнувань, що суттєво вплинуло на її економічну ефективність у системі міжнародних економічних відносин. За даними Київської школи економіки (KSE), станом на січень 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України, сягнула майже 155 млрд. дол. США. Зокрема, транспортна інфраструктура зазнала збитків на суму 38,5 млрд. дол. США. Було пошкоджено або зруйновано понад 26 000 км автомобільних доріг, що оцінюється в 28,3 млрд. дол. США. Втрати залізничного транспорту становлять 4,3 млрд. дол. США, інфраструктури портів – 0,85 млрд. дол. США, авіаційної галузі – 2 млрд. дол. США. Прямі втрати приватного легкового транспорту оцінюються у 2,2 млрд. дол. США – знищено або пошкоджено 260 000 автомобілів [3]. На рис. 2. представлено динаміку прямих збитків різних секторів транспортної інфраструктури України внаслідок війни.

Руйнування транспортної інфраструктури призвело до значного зниження обсягів перевезень та зростання витрат на транспортування. Зокрема, пошкодження понад 26 000 км доріг та 344 мостів і мостових переходів ускладнило логістичні маршрути, збільшило час доставки та витрати на ремонт і обхідні шляхи [5]. Авіаційна галузь також зазнала значних втрат. З 13 аеропортів, що функціонували до війни, 10 були частково пошкоджені або повністю зруйновані, включаючи аеропорти в Запоріжжі, Херсоні, Миколаєві та Гостомелі. Це призвело до повної зупинки цивільної авіації в країні, що негативно вплинуло на пасажирські та вантажні пере-

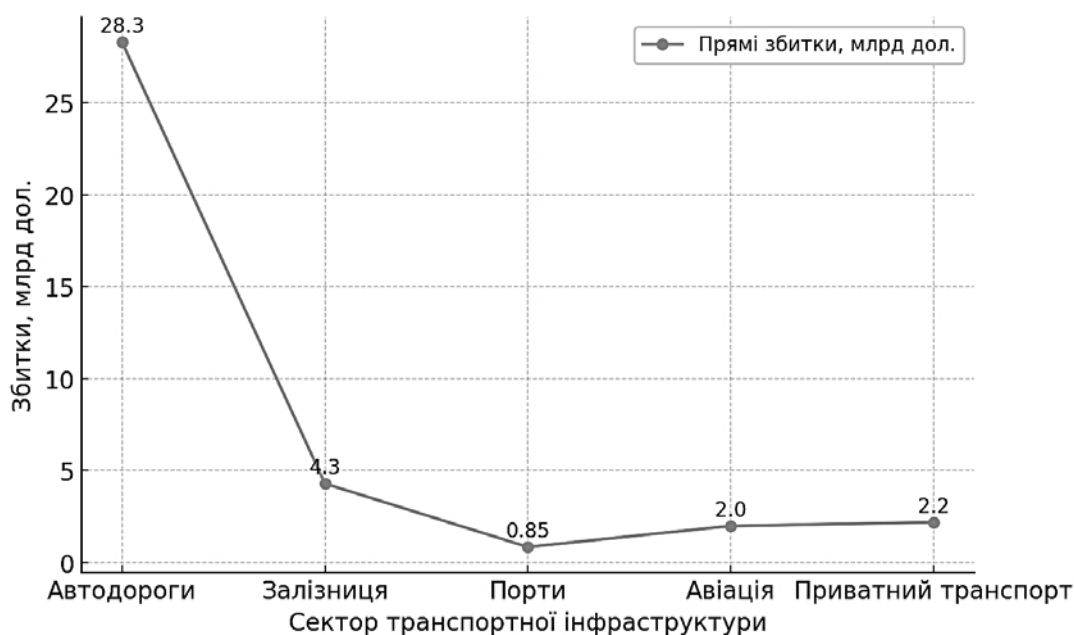


Рис. 2. Прямі збитки різних секторів транспортної інфраструктури України внаслідок війни

Джерело: побудовано авторами на основі [3-4]

везення [6]. Загалом, руйнування транспортної інфраструктури України внаслідок військової агресії Росії призвело до значних економічних втрат, зниження обсягів перевезень та підвищення витрат на логістику, що негативно вплинуло на економічну ефективність транспортно-логістичних потоків країни.

Попри значні виклики, спричинені війною, українська логістична галузь демонструє високий рівень адаптивності та стійкості. Згідно з дослідженням «Інфраструктурний індекс 2023», проведеним Європейською Бізнес Асоціацією спільно з юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko, 84% опитаних компаній готові відновити морські перевезення одразу після деблокади портів, причому більшість планує зробити це в найкоротші терміни [7]. Окрім цього, 66% респондентів вважають пріоритетним розвиток автомобільних шляхів, що з'єднують Україну з Європейським Союзом. Це підкреслює важливість інтеграції української транспортної мережі з європейською для забезпечення безперервного руху товарів та послуг [7].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року українська логістична галузь зіткнулася з масштабними викликами, зокрема блокадою морських портів, що змусило підприємства шукати альтернативні логістичні маршрути. Одним із ключових напрямків адаптації стало формування стратегічних транспортних хабів у західних регіонах країни, що дозволяє перерозподілити вантажопотоки та забезпечити стабільні торговельні зв'язки з Європейським Союзом. За даними досліджень, 61% транспортно-логістичних компаній наголошують на необхідності розвитку таких хабів для мінімізації ризиків, пов'язаних із блокуванням морських шляхів.

У 2023 році обсяги перевезень через західні кордони України суттєво зросли. Зокрема, загальний обсяг перевезених вантажів усіма видами транспорту в період із березня по грудень 2023 року становив 282,4 млн тонн, що на 22% більше, ніж у аналогічний період 2022 року, коли було перевезено 231,1 млн тонн. Це свідчить про поступове відновлення логістичних ланцюгів і перехід на нові маршрути через сухопутні кордони. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє залізничний транспорт, на який було переорієнтовано значну частину експортно-імпортних потоків. У перші п'ять місяців 2024 року залізничні перевезення збільшилися на 30% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши 75,4 млн тон. Із цього обсягу 38 млн тон припадало на експортні поставки, що підкреслює стратегічне значення розвитку залізничної інфраструктури у новій логістичній моделі України.

Разом із цим зростає необхідність модернізації прикордонних переходів та оптимізації логістичних ланцюгів. Головним викликом залишається різниця у ширині залізничних колій між Україною (1520 мм) та ЄС (1435 мм), що ускладнює транзит вантажів та потребує додаткових перевантажувальних операцій на кордоні. Крім того, пропускна здатність ключових прикордонних пунктів залишається обмеженою, що призводить до затримок у постачанні та додаткових витрат для бізнесу.

Для ефективного функціонування стратегічних хабів у західних регіонах необхідні значні інвестиції в інфраструктуру, зокрема розширення залізничних терміналів, будівництво сучасних логістичних центрів, розширення митних потужностей та розвиток мультимодальних перевезень. Такі заходи не лише покращать ефективність вантажних потоків, а й сприятимуть більшій інтеграції України до європейської логістичної системи, що є важливим фактором економічної стабільності країни в умовах війни [7]. На рис. 3 відображено динаміку змін у транспортно-логістичних потоках України у 2022–2024 рр. Видно зростання загального обсягу перевезень з 231,1 млн тонн у 2022 році до 310 млн тонн у 2024 році. Залізничні перевезення також зросли з 58 млн тонн до 85 млн тонн, що підкреслює їхню важливу роль у новій логістичній системі країни. Експортні залізничні перевезення збільшилися з 30 млн тонн у 2022 році до 42 млн тонн у 2024 році, що свідчить про адаптацію транспортної інфраструктури до зміненої ситуації.

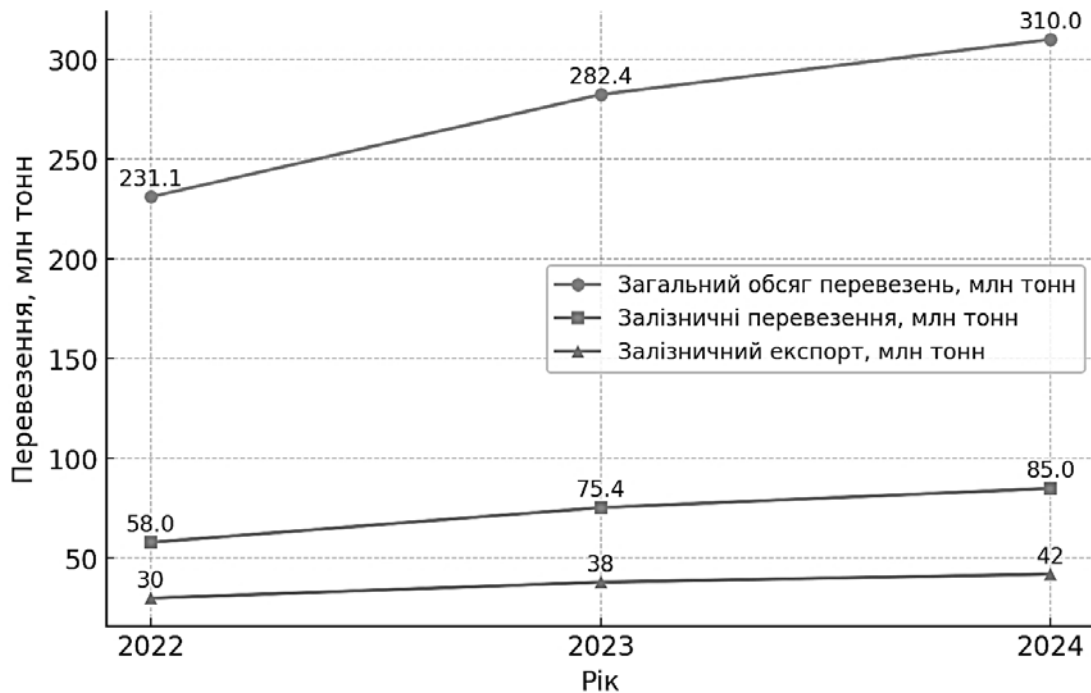


Рис. 3. Динаміка змін у транспортно-логістичних потоках України у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [4-7]

Варто зазначити, що основними викликами для транспортного бізнесу у 2023 році стали зростання витрат, брак кадрів та блокування судноплавства. Ці фактори спонукають компанії шукати альтернативні шляхи та рішення для підтримки своєї діяльності [7]. Загалом, попри складні умови, українська логістична галузь активно адаптується до нових реалій, розробляючи стратегії для відновлення та розвитку, що сприятиме інтеграції України у світову економіку та підвищенню економічної ефективності транспортно-логістичних потоків.

В умовах війни транспортно-логістичні підприємства України стикаються з численними викликами, що вимагають ефективного управління грошовими потоками для забезпечення фінансової стійкості та безперервності операцій. Руйнування інфраструктури, блокування традиційних маршрутів та зростання витрат на перевезення створюють додатковий тиск

на фінансові ресурси компаній. Тому ретельне планування та розподіл фінансових ресурсів стають критично важливими, зокрема йдеться про такі вектори, як:

- мінімізація ризиків та підвищення ліквідності. Воєнні дії призводять до підвищеної невідомості та ризиків у бізнес-середовищі. Для мінімізації цих ризиків підприємствам рекомендується диверсифікувати постачальників та транспортні маршрути, що дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів та шляхів доставки. Крім того, використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти та опціони, допомагає захиститися від валютних коливань, особливо враховуючи нестабільність національної валюти. Підтримка високого рівня ліквідності забезпечує можливість швидкого реагування на непередбачувані витрати та інвестиційні потреби. Регулярний моніторинг дебіторської заборгованості та оптимізація кредитних умов сприяють своєчасному надходженню коштів;

- оптимізація витрат. Підвищення витрат на логістику, зокрема через подорожчання пального та ремонт пошкодженої інфраструктури, вимагає від підприємств пошуку шляхів оптимізації. Впровадження енергоефективних технологій, таких як використання транспортних засобів з низьким споживанням пального, може зменшити операційні витрати. Також автоматизація процесів управління складом та перевезеннями дозволяє скоротити витрати на персонал та підвищити точність операцій. Залучення сучасних інформаційних систем для управління ланцюгами постачання допомагає оптимізувати маршрути та зменшити час простою транспорту.

Для підвищення ефективності управління транспортно-логістичними потоками в умовах нестабільності необхідно реалізовувати комплексні підходи. Одним із ключових напрямів є диверсифікація постачальників та маршрутів, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з перебоями в постачанні. Розширення кола партнерів і використання альтернативних транспортних шляхів допомагає зменшити залежність від окремих логістичних вузлів та підвищує гнучкість у разі змін у торговельних умовах. Однак диверсифікація має супроводжуватися ефективним управлінням фінансовими ризиками, особливо валютними.

Використання фінансових інструментів, таких як хеджування валютних ризиків через деривативи, сприяє стабілізації грошових потоків у ситуаціях значних курсових коливань. Разом із цим необхідно посилювати управління кредитними ризиками, оскільки ретельна оцінка платоспроможності клієнтів і встановлення чітких умов оплати дозволяють мінімізувати ймовірність виникнення безнадійної заборгованості. Щоб підвищити ефективність логістичних процесів, варто інвестувати в сучасні технології. Автоматизація систем управління, застосування аналітичних платформ для прогнозування попиту та впровадження енергоефективних рішень сприяють зниженню операційних витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, поєднання стратегічного підходу до управління постачанням, фінансами та технологіями забезпечує стійкість логістичної системи навіть у складних економічних умовах. Успішне управління грошовими потоками в умовах війни вимагає від транспортно-логістичних підприємств гнучкості, проактивного підходу та готовності до швидких змін. Застосування вищезазначених стратегій дозволить забезпечити фінансову стійкість та адаптивність бізнесу в складних умовах. Війна в Україні, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво вплинула на економічну ефективність транспортно-логістичних потоків країни, спричинивши значні втрати та виклики. Проте галузь демонструє здатність до адаптації та розвитку нових напрямків, що сприяє інтеграції у міжнародні економічні відносини та відновленню економічної стійкості країни;

- вплив війни на транспортно-логістичну галузь. З початком війни українська транспортна інфраструктура зазнала масштабних руйнувань. За оцінками Світового банку, станом на 1 червня 2022 року загальна вартість безпосередньої завданої шкоди досягла понад 97 млрд. дол. США, з яких значна частина припадає на транспортний сектор. Зокрема, було пошкоджено або зруйновано понад 26 000 км автомобільних доріг та 344 мостів і мостових переходів, що суттєво ускладнило логістичні операції та збільшило витрати на транспортування [8]. Блокада морських портів, через які до війни проходило близько 80% українського експорту, призвела до різкого скорочення морських перевезень. Це змусило переорієнтувати вантажопотоки на

залізничний та автомобільний транспорт, створюючи додаткове навантаження на прикордонну інфраструктуру та виявляючи проблеми, пов'язані з несумісністю залізничних колій України та Європейського Союзу [9]);

- адаптація та розвиток нових напрямків. Попри ці виклики, українська логістична галузь продемонструвала високу адаптивність та стійкість. Підприємства активно шукають альтернативні маршрути та способи доставки вантажів. Зокрема, було розроблено нові логістичні шляхи через порти Польщі та Румунії, а також активізовано використання дунайських портів, таких як Рені та Ізмаїл. Ці заходи дозволили частково компенсувати втрати від блокади та забезпечити експорт української продукції на міжнародні ринки [9]. Крім того, підприємства впроваджують сучасні технології та автоматизовані системи управління логістичними процесами, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність операцій. Використання енергоефективних транспортних засобів та впровадження екологічно чистих технологій сприяє зменшенню операційних витрат та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках;

- інтеграція у міжнародні економічні відносини. Війна в Україні стала каталізатором для посилення співпраці з європейськими країнами у сфері транспорту та логістики. Одним із ключових напрямів цієї співпраці є розвиток автомобільних шляхів, що з'єднують Україну з Європейським Союзом. Згідно з даними, 66% представників транспортно-логістичної галузі вважають цей напрям пріоритетним для інвестицій [10]. Крім того, 70% компаній наголошують на необхідності створення стратегічних транспортних хабів у західних регіонах України [10]. Ці хаби відіграють важливу роль у перерозподілі вантажопотоків, особливо в умовах блокади морських портів на півдні країни. Наприклад, у березні 2022 року «Укрзалізниця» перевезла 1 400 вантажних вагонів гуманітарної допомоги, а 7 тис. тонн вантажів було доставлено пасажирськими вагонами [11].

Уряд України також активно працює над модернізацією прикордонної інфраструктури. До 2030 року планується оновити 29 пунктів пропуску та побудувати 17 нових, що сприятиме безперешкодному переміщенню товарів та послуг між Україною та ЄС [12]. Ці заходи не лише покращують логістичні можливості, але й зміцнюють економічні зв'язки з європейськими країнами, відкриваючи нові перспективи для українських експортерів. Розвиток транспортних хабів у західних регіонах України є стратегічно важливим кроком для інтеграції у європейську транспортну мережу. Це дозволяє оптимізувати логістичні маршрути, зменшити витрати на транспортування та забезпечити стабільність постачання товарів. У результаті, українські підприємства отримують доступ до нових ринків збуту, що сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені).

Таким чином, незважаючи на значні втрати та виклики, спричинені війною, транспортно-логістична галузь України демонструє здатність до адаптації та розвитку. Альтернативні маршрути, впровадження сучасних технологій та тісніша інтеграція з європейськими партнерами сприяють відновленню економічної стійкості країни та її інтеграції у міжнародні економічні відносини.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що війна суттєво змінила структуру транспортно-логістичних потоків України та знизила їхню економічну ефективність через блокаду морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, зростання витрат на перевезення та ускладнення логістичних операцій. Втрата традиційних морських маршрутів спричинила переорієнтацію вантажопотоків на залізничний і автомобільний транспорт, що, з одного боку, забезпечило збереження експортно-імпоротної активності, а з іншого – створило додаткове навантаження на прикордонну інфраструктуру та підвищило собівартість логістичних послуг.

Доведено, що економічна ефективність транспортно-логістичних потоків у воєнний період визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є стан транспортної інфраструктури, пропускна здатність прикордонних переходів, рівень розвитку альтернативних маршрутів, фінансова стійкість підприємств, здатність до диверсифікації постачальників і логістичних каналів, а також рівень інтеграції України до європейської транспортної системи.

Встановлено, що попри значні руйнування та ризики, українська транспортно-логістична галузь продемонструвала високий рівень адаптивності, що проявилось у розвитку дунайського напрямку, активізації сухопутних маршрутів через західні кордони, формуванні стратегічних транспортних хабів і впровадженні сучасних управлінських та технологічних рішень.

Обґрунтовано, що підвищення економічної ефективності транспортно-логістичних потоків у час війни потребує комплексного підходу, який має передбачати модернізацію прикордонної та транспортної інфраструктури, розширення мультимодальних перевезень, розвиток логістичних центрів у західних регіонах України, оптимізацію управління грошовими потоками транспортних підприємств та посилення інтеграції у європейські транспортно-логістичні мережі. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичної системи, зменшенню витрат, покращенню умов зовнішньоторговельної діяльності та зміцненню позицій України у системі міжнародних економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. UkraineInvest. Trade logistics in 2022. 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/09-02-2023/>
2. Sotskyi V. Trends of Ukraine's freight transport sector during the war. *Economic Forum for Market Research*. 2025. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/download/357/283>
3. Kyiv School of Economics. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine, as of January 1, 2024. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf
4. UNCTAD. The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf
5. Poliukh A. Transport infrastructure amid protracted war: Challenges and prospects for Ukraine. *Kyiv School of Economics*, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf
6. CNCCEF. The consequences of the Russian-Ukrainian conflict on logistics and transport systems. 2024. URL: <https://www.cnccef.org/en/publication/63355/>
7. European Business Association. TOP 3 challenges for the transportation business in 2023. 2023. URL: <https://eba.com.ua/en/zrostantnya-vytrat-brak-kadryv-ta-blokuvannya-sudnoplavstva-top-3-vyklyky-transportnogo-biznesu-u-2023-rotsi/>
8. World Bank; Government of Ukraine; European Commission. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: August 2022. 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099445209072239810/pdf/P17884304837910630b9c6040ac12428d5c.pdf>
9. UkraineInvest. Trade logistics in 2022. 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/09-02-2023/>
10. European Business Association. TOP 3 challenges for the transportation business in 2023. 2023. URL: <https://eba.com.ua/en/zrostantnya-vytrat-brak-kadryv-ta-blokuvannya-sudnoplavstva-top-3-vyklyky-transportnogo-biznesu-u-2023-rotsi/>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. Draft Ukraine Recovery Plan. Recovery and development of infrastructure. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/recovery-and-development-of-infrastructure-eng.pdf>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. Strategy for developing and constructing border infrastructure with EU countries and Moldova until 2030 approved. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/zatverdzheno-stratehiu-rozvytku-ta-rozbudovy-prykordonnoi-infrastruktury-z-krainamy-ies-ta-moldovoiiu-do-2030-roku>
13. Chowdhury M. M. H., Quaddus M. A. Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*. 2017. Vol. 188. P. 185–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
14. Pournader M., Kach A., Talluri S. A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. *Decision Sciences*. 2020. Vol. 51, No. 4. P. 867–919. DOI: <https://doi.org/10.1111/deci.12470>
15. Belhadi A., Kamble S., Jabbour C. J. C., Gunasekaran A., Ndubisi N. O., Venkatesh M. Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 163. Article 120447. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
16. Dubey R., Gunasekaran A., Childe S. J., Papadopoulos T., Luo Z., Wamba S. F., Roubaud D. Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability? *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 144. P. 534–545. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.020>

References:

1. UkraineInvest. (2023). *Trade logistics in 2022*. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/09-02-2023/>
2. Sotskyi, V. (2025). Trends of Ukraine's freight transport sector during the war. *Economic Forum for Market Research*. Available at: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/download/357/283>
3. Kyiv School of Economics. (2024). *Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine, as of January 1, 2024*. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf

4. UNCTAD. (2022). *The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics*. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf
5. Poliukh, A. (2025). *Transport infrastructure amid protracted war: Challenges and prospects for Ukraine*. Kyiv School of Economics. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf
6. CNCCEF. (2024). *The consequences of the Russian-Ukrainian conflict on logistics and transport systems*. Available at: <https://www.cnccef.org/en/publication/63355/>
7. European Business Association. (2023). *TOP 3 challenges for the transportation business in 2023*. Available at: <https://eba.com.ua/en/zrostannya-vytrat-brak-kadriv-ta-blokuvannya-sudnoplavstva-top-3-vyklyky-transportnogo-biznesu-u-2023-rotsi/>
8. World Bank, Government of Ukraine, & European Commission. (2022). *Ukraine rapid damage and needs assessment: August 2022*. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099445209072239810/pdf/P17884304837910630b9c6040ac12428d5c.pdf>
9. UkraineInvest. (2023). *Trade logistics in 2022*. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/09-02-2023/>
10. European Business Association. (2023). *TOP 3 challenges for the transportation business in 2023*. Available at: <https://eba.com.ua/en/zrostannya-vytrat-brak-kadriv-ta-blokuvannya-sudnoplavstva-top-3-vyklyky-transportnogo-biznesu-u-2023-rotsi/>
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *Draft Ukraine recovery plan: Recovery and development of infrastructure*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/recovery-and-development-of-infrastructure-eng.pdf>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Strategy for developing and constructing border infrastructure with EU countries and Moldova until 2030 approved*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/zatverdzheno-stratehiu-rozvytku-ta-rozbudovy-trykordonnoi-infrastruktury-z-krainamy-ies-ta-moldovoju-do-2030-roku>
13. Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. A. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, no. 188, pp. 185–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
14. Pournader, M., Kach, A., & Talluri, S. (2020). A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. *Decision Sciences*, no. 51(4), pp. 867–919. DOI: <https://doi.org/10.1111/deci.12470>
15. Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 163, 120447. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
16. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability? *Technological Forecasting and Social Change*, no. 144, pp. 534–545. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.020>

Zhovnych P. I., Postgraduate Student
Lviv Polytechnic National University
petro.i.zhovnych@lpnu.ua
ORCID: 0009-0006-8681-6861

Rusyn-Hrynyk R. R., PhD, Associate Professor at the Department
of Entrepreneurship and Ecological Expertise of Goods
Lviv Polytechnic National University
forvardroman@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2895-6437

ANALYSIS OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF TRANSPORT AND LOGISTICS FLOWS OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Abstract. *The article provides a comprehensive study of the economic efficiency of transport and logistics flows in Ukraine under wartime conditions within the system of international economic relations. The relevance of the study is driven by significant transformations of the country's logistics system caused by full-scale military aggression, which led to the destruction of transport infrastructure, blockade of seaports, and disruption of traditional export-import routes. The impact of key factors, including the condition of transport infrastructure, changes in the structure of cargo flows,*

limited capacity of border crossings, and increased transportation costs on the economic efficiency of logistics processes, is analyzed. It is established that the reorientation of cargo flows from maritime transport to rail and road transport has led to both positive and negative effects. On the one hand, it ensured the continuity of foreign trade operations; on the other hand, it resulted in increased logistics costs, delivery delays, and reduced productivity of transport systems. Particular attention is paid to the problem of technical incompatibility between the railway infrastructure of Ukraine and the European Union, which complicates transportation processes and reduces their efficiency. It is substantiated that an important direction for improving efficiency is the development of alternative logistics routes through western borders and Danube ports, as well as the formation of strategic transport hubs in border regions. It is determined that the implementation of modern management approaches, digital technologies, automation of logistics processes, and optimization of enterprise cash flows contribute to enhancing the resilience of the transport and logistics system. It is proved that further improvement of the economic efficiency of transport and logistics flows requires comprehensive modernization of infrastructure, expansion of multimodal transportation, increase in the capacity of border crossings, and deeper integration of Ukraine into the European transport and logistics network. The implementation of these measures will help reduce costs, increase the competitiveness of domestic enterprises, and ensure the stability of the country's foreign economic activity.

Keywords: *transport and logistics flows, economic efficiency, war, international economic relations, logistics, transport infrastructure, export, adaptation.*

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-8>

УДК 334.02

*Нехай В. В., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університету
імені Дмитра Моторного
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

КОНТРОЛІНГ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ ТА АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Завданням статті є обґрунтування доцільності застосування контролінгу в управлінні підприємств та визначення напрямків ефективного використання його методів у ризик-менеджменті та антикризовому управлінні підприємств. Для досягнення поставленої мети розкрито теоретичні основи контролінгу, як сучасного виду управлінської діяльності. Проаналізовано підходи до використання методів контролінгу в управлінні підприємством та його ключові елементи. Розглянуто складові системи ризик-менеджменту на підприємстві та елементи антикризового управління. Акцентовано значення контролінгу для інформаційної підтримки процесу управління в умовах ризиків та кризових ситуацій. Вказано на те, що впровадження контролінгу має сприяти інтеграції антикризових стратегій у загальну систему управління організацією, підвищуючи стійкість бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз. Представлено рекомендації зі впровадження систем контролінгу на підприємствах.

Ключові слова: антикризове управління, ефективність управління, контролінг, методи контролінгу, ризик-менеджмент.

JEL code classification: G32, M21, M50

Постановка проблеми. Інформаційна ера, серед іншого, означена тим, що ефективно управління ризиками та антикризова діяльність стали ключовими компонентами стратегії успіху будь-якої організації. Діяльність, пов'язана з наданням релевантної інформації, має високу цінність. У цьому контексті контролінг ще не займає важливе місце у забезпеченні своєчасного виявлення, оцінки та моніторингу ризиків, а також надання рекомендацій для зниження їхнього впливу на діяльність підприємства. Роль контролінгу в ризик-менеджменті та антикризовому управлінні має полягати у створенні системи, яка дозволяє не лише уникати ризиків, а й максимально ефективно реагувати на можливі кризові ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика контролінгу, як інструменту ефективного управління підприємством, є достатньо широко дослідженою як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Формування теоретичних засад контролінгу пов'язане, насамперед, із працями німецьких та американських учених, які розглядали його як інтегровану систему інформаційного забезпечення управління.

Суттєвий внесок у розвиток концепції контролінгу зробили такі зарубіжні науковці, як П. Ховас [1], Р. Каплан [2, 3], Д. Нортон [3]. У їхніх працях контролінг розглядається як система підтримки управлінських рішень, що базується на інтеграції планування, обліку та аналізу діяльності підприємства.

Зокрема, П. Ховас планування, контролю та інформаційного забезпечення з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [1]. У свою чергу, концепція збалансованої системи показників, запропонована Р. Каплан та В. Нортон, значно розширила функціональні можливості контролінгу, інтегрувавши фінансові та нефінансові показники ефективності [2, 3].



© Нехай В. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Серед українських учених значний внесок у дослідження контролінгу та управлінської діяльності взагалі зробили Г. Кіндрацький [6], І. Бланк [4], А. Капліна [5]. У роботах цих авторів розкриваються особливості впровадження контролінгу в умовах трансформаційної економіки, а також адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняної практики.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про високий ступінь дослідженості теоретичних аспектів контролінгу, водночас прикладні питання його впровадження на виробничих підприємствах потребують подальшого наукового обґрунтування.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання впровадження контролінгу на підприємствах залишаються актуальними. Зокрема, потребують подальшого дослідження проблеми інтеграції контролінгу в систему антикризового управління підприємством та ризик-менеджменту, адаптації інструментів контролінгу до специфіки виробничих процесів, а також використання сучасних цифрових технологій у контролінгу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних основ та перспектив використання методів контролінгу у ризик-менеджменті та антикризовому управлінні.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі **завдання**:

- розкрито теоретичні основи контролінгу, як сучасного виду управлінської діяльності;
- проаналізовано підходи до використання методів контролінгу в управлінні та його ключові елементи;
- визначено напрями впровадження контролінгу при здійсненні антикризового управління та ризик-менеджменту у діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Проблематика контролінгу на підприємствах, зокрема, виробничих, є предметом активних досліджень у сучасній економічній науці. Окрім класичних праць зарубіжних учених, значну увагу цій тематиці приділяють сучасні українські науковці, які досліджують як теоретичні, так і прикладні аспекти впровадження контролінгу в умовах трансформаційної економіки.

Сучасні дослідження демонструють розширення функціонального змісту контролінгу та його інтеграцію в різні підсистеми управління підприємством. Зокрема, у статті А. Капліної розглянуто сутність фінансового контролінгу та систематизовано основні підходи до його трактування (системний, процесний, концептуальний), що дозволяє глибше зрозуміти роль контролінгу в управлінні підприємством [5].

Актуальним напрямом досліджень є застосування контролінгу у забезпеченні інноваційного розвитку промислових підприємств. Так, О. Маслак та В. Марченко [7] обґрунтовують аналітико-контролінговий підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств, що свідчить про розширення інструментарію контролінгу в сучасних умовах.

Важливе місце займають дослідження, присвячені практичним аспектам впровадження контролінгу. Зокрема, у роботі Н. Носач та А. Єгіозар'яна [11]. розглянуто побудову системи моніторингу та контролінгу на підприємствах, підкреслено їхню роль у координації діяльності підрозділів та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Окремий напрям становлять дослідження ролі контролінгу у стратегічному та операційному управлінні. У сучасних публікаціях зазначається, що контролінг забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Крім того, значна увага приділяється розвитку інструментів контролінгу. Зокрема, дослідження сучасних інструментів контролінгу витрат підтверджують їх ключову роль в умовах обмеженості ресурсів та необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств [7, 10, 13].

В українській науковій літературі також активно розглядаються такі напрями:

- контролінг як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства [7, 14];
- теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління [5,10];
- бюджетування як ключовий елемент контролінгу [4];
- трансформація функцій контролінгу в сучасних умовах господарювання [7].

Таким чином, аналіз сучасних українських наукових праць свідчить про активний розвиток досліджень у сфері контролінгу. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації контролінгу до специфіки підприємств, ситуацій, які впливають на їхній сталий розвиток, що свідчить про недостатній досвід використання методів контролінгу у прогнозуванні ризиків та криз та знаходженні методів подолання.

Контролінг є системою управлінських функцій, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей організації через контроль, аналіз і коригування її діяльності. У сучасному розумінні контролінг включає в себе не тільки фінансовий моніторинг, але й аналіз і оцінку всіх можливих загроз, що можуть впливати на діяльність підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні функціональні елементи контролінгу

Функції	Сутність реалізації
Планування	Встановлення цілей та стратегій, розрахунок необхідних ресурсів для їх досягнення
Контроль	Моніторинг виконання планів, оцінка відхилень та виявлення проблем
Аналіз	Аналіз причин відхилень від запланованих результатів та можливих наслідків
Коригування	Вжиття заходів для коригування діяльності підприємства з метою зменшення негативних наслідків або уникнення нових ризиків
Облік і інформаційне забезпечення	Збір, обробка та систематизація даних про діяльність підприємства.
Координація	Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства
Консультування керівництва	Підготовка рекомендацій для прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором за матеріалом [6, 11, 12]

Як сучасна концепція управління контролінг поєднує функції планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення для прийняття ефективних управлінських рішень. На виробничому підприємстві контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку, підвищенні ефективності діяльності та досягненні стратегічних цілей.

Зазвичай, менеджери підприємств, на яких його запроваджено, вважають контролінг системою підтримки менеджменту, спрямованою на координацію всіх підсистем управління підприємством. Але це неповне або взагалі хибне розуміння його суті. Він не обмежується лише контролем, а охоплює комплекс заходів із планування, моніторингу та аналізу результатів господарської діяльності.

Контролінг на виробничому підприємстві має ряд специфічних особливостей:

- орієнтація на оптимізацію виробничих витрат;
- контроль ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- аналіз виробничих процесів і собівартості продукції;
- підтримка прийняття рішень щодо обсягів виробництва;
- забезпечення рентабельності продукції [6].

Значну увагу практики приділяють управлінню витратами, калькулюванню собівартості та аналізу відхилень.

На підприємстві виділяють два основні види контролінгу:

- стратегічний контролінг – спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, аналіз зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг;
- оперативний контролінг – забезпечує контроль поточної діяльності, витрат, доходів і прибутку.

Повноцінне впровадження контролінгу на виробничому підприємстві дозволяє:

- підвищити ефективність управління;
- зменшити витрати виробництва;

- покращити фінансові результати;
- своєчасно виявляти проблеми та ризики;
- забезпечити обґрунтованість управлінських рішень [6, 11, 14].

Таким чином, контролінг є важливим інструментом сучасного управління виробничим підприємством. Він забезпечує інтеграцію всіх управлінських процесів, сприяє підвищенню ефективності діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного середовища. Перелічені прогресивні результати впровадження контролінгу вказують на те, що він саме й сприяє уникненню ризиків та криз.

Розглянемо особливості і значення для організації ризик-менеджменту та антикризового управління підприємства.

Ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію, оцінку та моніторинг можливих загроз, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг у рамках ризик-менеджменту дозволяє забезпечити системний підхід до управління ризиками (таблиця 2).

Таблиця 2

Складові системи ризик-менеджменту на підприємстві

Завдання	Виконання
Ідентифікація ризиків	На етапі планування контролінг аналізує зовнішні і внутрішні чинники, що можуть призвести до ризиків
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на організацію
Моніторинг ризиків	Систематичний моніторинг факторів ризику та оцінка їхнього впливу на хід операційної діяльності
Розробка заходів для зменшення ризиків	На основі отриманих даних контролінг пропонує заходи для нейтралізації або мінімізації наслідків ризиків

Джерело: складено автором за матеріалом [8, 9, 11, 12]

Зважаючи на те, що контролінг виступає важливим інструментом, що забезпечує ефективне управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу, доречно розглянути антикризове управління та роль контролінгу в кризовій ситуації.

Антикризове управління розуміють як сукупність заходів, спрямованих на попередження, локалізацію та ліквідацію наслідків кризових явищ в організації. Застосування контролінгу у цьому процесі має стратегічне значення, оскільки дозволяє підприємству:

- швидко реагувати на зміни – за допомогою системи моніторингу контролінг надає своєчасну інформацію про відхилення від нормальної діяльності;
- забезпечувати стабільність в умовах невизначеності – системи контролінгу дозволяють створювати запасні варіанти планів дій, що знижує вплив кризових явищ;
- прогнозувати кризові ситуації – на основі аналізу даних контролінг дозволяє ідентифікувати слабкі місця, які можуть стати причиною кризи.

Використання контролінгу у кризових ситуаціях дозволяє не тільки швидко зреагувати на надзвичайні ситуації, але й оптимізувати ресурси для забезпечення стабільності підприємства в довгостроковій перспективі. Для цього необхідна інтеграція контролінгу в систему управління ризиками та у антикризове управління.

Ефективне впровадження контролінгу в систему управління ризиками та антикризовим управлінням потребує інтеграції декількох компонентів:

1) Взаємодія між підрозділами. Для ефективного управління ризиками та кризами контролінг має взаємодіяти з усіма функціональними підрозділами підприємства, зокрема фінансовим, маркетинговим, операційним та іншими.

2) Застосування сучасних інформаційних технологій. Автоматизація процесів контролінгу через використання сучасних програмних продуктів дозволяє зменшити час реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3) Оцінка ефективності. Систематичний моніторинг результатів впроваджених заходів та коригування стратегії управління дозволяють досягти максимальних результатів у мінімальні терміни.

Запровадження контролінгу у систему ризик-менеджменту та антикризового управління дозволяє системно оцінювати фінансові, операційні та стратегічні ризики, формувати своєчасні прогнози та здійснювати контроль за виконанням антикризових заходів. Очікувані результати запровадження контролінгу у систему ризик-менеджменту та антикризового управління на підприємстві – таблиця 3.

Таблиця 3

Очікувані результати запровадження контролінгу у систему ризик-менеджменту та антикризового управління на підприємстві

Ефект	Сутність
Своєчасне прийняття рішень завдяки аналітиці	Використання контролінгу забезпечує менеджмент даними, що дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення для мінімізації наслідків кризових ситуацій
Синергія ризик-менеджменту та антикризового управління	Контролінг сприяє інтеграції антикризових стратегій у загальну систему управління організацією, підвищуючи стійкість бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз
Підвищення прозорості та підзвітності	Через регулярне облік та аналіз ключових показників ефективності, контролінг робить процес управління більш прозорим, підвищує дисципліну у виконанні заходів з управління ризиками та запобігання кризам

Джерело: авторські дослідження

Зважаючи на зазначене вище, доречними є рекомендації для практичного впровадження, зосереджені на тому, що ефективно застосування контролінгу потребує:

- визначення критичних точок ризику;
- розробки системи показників та звітності;
- навчання персоналу методам контролінгу;
- інтеграції технологічних рішень для автоматизації збору та аналізу даних.

Запровадження контролінгу у ризик-менеджменті та антикризовому управлінні підвищує здатність організацій передбачати ризики, зменшувати негативні наслідки криз та забезпечує стійкий розвиток бізнесу в умовах невизначеності.

Висновки. Контролінг є незамінним інструментом у системах ризик-менеджменту та антикризового управління, оскільки він дозволяє не тільки виявляти і оцінювати ризики, але й ефективно впливати на їх мінімізацію. В умовах сучасної економічної нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища, значення контролінгу зростає, оскільки він дає змогу підприємствам оперативно реагувати на негативні фактори, адаптуватися до нових умов і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Дослідження публікацій українських та закордонних авторів з питань впровадження контролінгу організацій дозволило визначити основні елементи контролінгу: планування, контроль, аналіз, коригування, облік, інформаційне забезпечення, консультування керівництва та охарактеризувати види контролінгу – стратегічний та оперативний. Контролінг є засобом інформаційної підтримки процесу управління в умовах ризиків та кризових ситуацій. У кризових ситуаціях він дозволяє швидко зреагувати на надзвичайні ситуації та оптимізувати ресурси для забезпечення стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективне впровадження контролінгу дозволить покращати взаємодію між підрозділами, застосовувати сучасні інформаційні технології та систематично здійснювати моніторинг результатів заходів та корегувати стратегії управління, дає основу для своєчасне прийняття рішень, підвищення якості управлінської діяльності, синергії ризик-менеджменту та антикризового управління.

Контролінг має сприяти інтеграції антикризових стратегій у загальну систему управління організацією, підвищуючи стійкість бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Представлені рекомендації зі впровадження систем контролінгу на підприємствах мають сприяти ефективному управлінню ризиками та подоланню кризових ситуацій у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Для ефективного управління ризиками та подолання кризових явищ необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає інтеграцію контролінгу з іншими функціями управління підприємством.

Перспективним напрямком для подальших досліджень є пошук шляхів використання цифрових контролінгових платформ, які спроможні об'єднати фінансові, операційні та стратегічні показники.

Список використаних джерел:

1. Horváth P., Gleich R., Seiter M. Controlling. München : Vahlen, 2019. 573 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
4. Бланк І. А. Управління фінансами підприємств. Київ : Ніка-Центр, 2004. 656 с.
5. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство* (електронний журнал). 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159>
6. Кіндрацький Г. І. Контролінг у системі управління підприємством. Львів : ЛНУ, 2012. 312 с.
7. Маслак, О., Марченко. Методичні засади оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств: аналітико-контролінговий підхід. *Управління змінами та інновації*, № (14). 2025. С. 34–39. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/208>
8. Нехай В.В. Ефективний ризик-менеджмент у антикризовому управлінні. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (11 грудня 2025 року). Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 79–81.
9. Нехай, В., Трусова, Н., Кукіна, Н., Беззубко, Б. Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2025. № 3 (117). С. 200–206.
10. Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 110–116.
11. Носач Н., Єгіозар'ян А. Побудова системи моніторингу та контролінгу на агро-підприємстві. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 254–259. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/246>
12. Куш А., Почтовюк А. Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2025. № 3(2), том 342. С. 219–223. URL: <http://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1764>
13. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі. *Економіка та суспільство* (електронний журнал). 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6561>
14. Хоменко І. О., Садчикова І. В., Колоток М. О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(26). С. 25–36. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/6ebd315c-dcd7-4994-a61c-29b2c56ad00d>

References:

1. Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2019). Controlling. München: Vahlen. 573 p.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press. 322 p.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
4. Blank, I. A. (2004). Upravlinnia finansamy pidpriemstv [Enterprise financial management]. Kyiv: Nika-Tsentr. 656 p. (in Ukrainian)
5. Kaplina, A. I. (2021). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a tool for enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* (electronic magazine), no. 23. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159>
6. Kindratskyi, H. I. (2012). Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the enterprise management system]. Lviv: LNU, 2012. 312 p. (in Ukrainian)
7. Maslak, O. & Marchenko, V. (2025). Metodichni zasady otsinky innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: analityko-kontrolinhovy pidkhid [Methodological principles for assessing the innovative development of industrial enterprises: analytical and controlling approach]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 14. pp. 34–39. Available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/208>
8. Nekhay, V. V. (2025). Effektivnyi ryzyk-menedzhment u antykrizovomu upravlinni [Effective risk management in crisis management]. In *Materialy II Vseukrainskoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii "Suchasni vyklyky ta stalnyi rozvytok ekonomiky i biznesu"*. Zaporizhzhia: TDAU. pp. 79–81. (in Ukrainian)

9. Nekhay, V., Trusova, N., Kukina, N., & Bezzubko, B. (2025). Antykryzove upravlinnia yak determinanta rozvytku orhanizatsiino-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv sfery ahrobiznesu na osnovi vykorystannia tekhnolohii blockchain [Anti-crisis management as a determinant of the development of organizational and economic potential of agribusiness enterprises based on the use of blockchain technologies]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 3/117. pp. 200–206.

10. Nekhay, V. V. (2025). Udoskonalennia kontrolinhu u menedzhmenti zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Improving controlling in the management of foreign economic activity]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 4(60), pp. 110–116.

11. Nosach, N., & Yeghiozarian, A. (2024). Pobudova systemy monitoringu ta kontrolinhu na pidpriemstvi [Building a monitoring and controlling system at an agricultural enterprise]. *Development Service Industry Management*, no. 3. pp. 254–259. Available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/246>

12. Kushch, A. & Pochtoviuk, A. (2025). Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The role of controlling in the enterprise development management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: ekonomichni nauky*, no. 3(2), tom 342. pp. 219–223. Available at: <http://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1764>

13. Telichko, N., Didur, H., & Melnichuk, O. (2025). Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat u systemi [Modern cost controlling tools in the system]. *Ekonomika ta suspilstvo (electronic magazine)*, no. 78. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6561>

14. Khomenko, I. O., Sadchikova, I. V., & Kolotok, M. O. (2021). Kontrolinh yak instrument pidtrymky dostatnoho rivnia ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti promysloвого pidpriemstva [Controlling as a tool for maintaining a sufficient level of economic security and competitiveness of industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2/26. pp. 25–36. Available at: <https://ir.stu.cn.ua/items/6ebd315c-dcd7-4994-a61c-29b2c56ad00d>.

*Nekhai V. V., Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

CONTROLLING IN RISK MANAGEMENT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

Abstract. *The objective of the article is to substantiate the feasibility of using controlling in enterprise management and to identify areas of effective use of its methods in risk management and anti-crisis management of enterprises. To achieve the set goal, the theoretical foundations of controlling as a modern type of management activity are revealed. Research and publications of Ukrainian and foreign authors on the implementation of control are analyzed. The main areas of research by scientists and key approaches to their use in organizational management activities are identified. The main elements of controlling are summarized: planning, control, analysis, adjustment, accounting, information support, and management consulting. The types of controlling (strategic and operational) are characterized. The results of the application of controlling methods at a manufacturing enterprise are indicated. The components of the risk management system at the enterprise and the elements of anti-crisis management are considered. The importance of controlling information support of the management process in conditions of risks and crisis situations is emphasized – it allows you to quickly respond to emergencies and optimize resources to ensure the stability of the enterprise in the long term. It is indicated that the effective implementation of controlling will allow you to improve interaction between departments, apply modern information technologies and systematically monitor the results of activities and adjust management strategies. The expected results of introducing controlling into the risk management and anti-crisis management system at the enterprise are presented – timely decision-making, improving the quality of management activities, synergy of risk management and anti-crisis management. It is substantiated that controlling should contribute to the integration of anti-crisis strategies into the general management system of the organization, increasing the resilience of the business to external and internal threats. Recommendations are presented for the implementation of controlling systems at enterprises for effective risk management and overcoming crisis situations and management in the complex conditions of the modern business environment. Promising directions for further research are identified.*

Keywords: *crisis management, management effectiveness, controlling, controlling methods, risk management.*

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 18.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

*Ортіна Г. В., д.держ.упр., професор**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**ortinaganna@gmail.com**ORCID: 0000-0003-0266-740X**Плотніченко С. Р., к.е.н., доцент**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua**ORCID: 0000-0002-1500-1423*

СИНЕРГІЯ ОФІСНОГО ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ

Анотація. У статті досліджено стратегічну взаємодію між офісним і комунікаційним менеджментом у контексті формування сучасної системи професійної етики у публічному управлінні. Наголошується, що саме синергія цих двох управлінських складників дозволяє забезпечити ефективність комунікацій, прозорість процесів, дотримання етичних стандартів і посилення довіри до державних інституцій. Особлива увага приділяється викликам післявоєнного відновлення в Україні та необхідності трансформації управлінської культури на основі європейських етичних практик. У роботі проведено порівняльний аналіз комунікаційних підходів у публічному секторі різних країн Європи, окреслено приклади застосування синергетичних рішень у публічному адмініструванні, запропоновано рекомендації для формування стандартів офісної та комунікаційної взаємодії з урахуванням принципів професійної доброчесності та державного етикету.

Ключові слова: офісний менеджмент, комунікаційний менеджмент, професійна етика, публічне управління, державна служба, синергія, стратегія відновлення, європейські практики, публічні комунікації.

JEL code classification: D83, M12, M14, M54, Z13

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення питання етичної взаємодії, прозорості рішень та ефективної комунікації між органами влади, працівниками офісного середовища і громадськістю стають стратегічно важливими. Професійна етика, офісний менеджмент і комунікаційний менеджмент вже не є лише допоміжними дисциплінами, а перетворюються на ключові управлінські інструменти для забезпечення довіри, мобілізації ресурсів і збереження соціального капіталу в кризових умовах.

Сучасні виклики у сфері державного управління, зокрема – потреба в децентралізованому та одночасно скоординованому прийнятті рішень, вимагають посилення управлінської культури, побудованої на етичних нормах, професійному етикеті та стратегіях публічної комунікації [5]. У кризових і посткризових ситуаціях саме комунікаційна складова визначає рівень стабільності органів місцевого самоврядування, а ефективні офісні процеси – здатність своєчасно реагувати на потреби громадян [10].

Україна, перебуваючи в епіцентрі глобальної уваги, прагне імплементувати європейські підходи до стратегічного планування та управління, де етичні стандарти в публічному секторі є невід’ємною складовою політик сталого розвитку [3; 6]. Це підтверджують положення «Програми відновлення України» [2] та Європейського механізму відновлення і стійкості [3], у яких акцент зроблено на підвищенні довіри до влади та забезпеченні людського виміру управління – через комунікацію, повагу до гідності й належну організацію офісного середовища.



У зв'язку з цим виникає потреба у науковому дослідженні синергії офісного та комунікаційного менеджменту в системі сучасної професійної етики – не лише як теоретичної конструкції, а як практичного інструменту формування нової моделі публічного управління в Україні. Попередні праці [9; 11] засвідчують вагомість професійного етикету та комунікаційної культури як чинників ефективного управлінського впливу, особливо в умовах криз.

В умовах масштабних викликів, спричинених війною, українське суспільство стикається з глибокими трансформаціями не лише у сфері безпеки чи економіки, а й в етичному, комунікаційному та управлінському вимірах. Нові реалії вимагають адаптації не лише інституцій, а й підходів до управлінської діяльності, що безпосередньо стосується офісного менеджменту, комунікаційної стратегії та професійної етики. У повоєнний період саме ці складові формують базу для ефективної роботи публічних службовців, відновлення довіри до органів влади та налагодження діалогу між державою і суспільством.

Особливої уваги набуває офісне середовище як простір ухвалення рішень, інформаційного обміну та управлінської взаємодії. В умовах децентралізації й цифровізації адміністративних процесів, роль офісного менеджменту як системи організації внутрішньої роботи установ значно посилюється. Раціональне управління інформаційними потоками, дотримання етичних норм у взаємодії між працівниками, належний документообіг, гігієна комунікації та організаційна культура – усе це є передумовами стійкості органів влади в умовах воєнних ризиків і посткризових навантажень [6; 9].

Паралельно з цим, зростає стратегічна роль комунікаційного менеджменту як дисципліни, що дозволяє сформувати цілісну комунікаційну політику державних установ, ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати відкритість і прозорість. У період післявоєнної реінтеграції територій важливо вибудовувати не просто інформування, а двосторонній діалог із громадськістю, заснований на довірі, верифікованості даних та культурі відповідальності [10; 11].

Міжнародний досвід підтверджує, що сучасна модель публічного управління у країнах ЄС ґрунтується на принципах *good governance*, де професійна етика, прозорість ділової взаємодії та належне функціонування офісної інфраструктури є базовими умовами ефективності. Наприклад, у Німеччині існують жорсткі стандарти комунікації в державних установах, а підготовка працівників вимагає оволодіння *soft skills* – вмінням етично спілкуватися, координувати команди, працювати у стресових умовах. В Італії державні службовці проходять курси з корпоративної етики та кризового комунікаційного менеджменту в рамках реформ децентралізації. В обох прикладах наголос робиться не лише на управлінських компетенціях, а й на гуманітарному вимірі роботи з людьми [3; 4].

Таким чином, у контексті повоєнного відновлення України синергія офісного менеджменту та комунікаційного менеджменту в системі професійної етики є не лише актуальною темою, а й практичною необхідністю. Інституційна спроможність органів влади безпосередньо залежить від культури управління, комунікаційної узгодженості дій та етичних стандартів взаємодії, про що свідчать дослідження українських науковців [5; 6] і результати міжнародного аналізу [8].

Це зумовлює необхідність наукового дослідження інтеграції зазначених управлінських підходів у систему публічного управління України, аби сформувати нову якість державного сервісу на етичних, прозорих і ефективних засадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку публічного управління, зокрема інституційної спроможності органів влади, ефективності управлінських процесів та формування професійної етики, знайшла відображення у працях сучасних науковців. Так, питання трансформації інституційної спроможності органів влади в умовах суспільних змін розглянуто у дослідженнях М. Шершуна [5], де обґрунтовано необхідність підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації системи управління до кризових викликів.

Значний внесок у дослідження стратегічних підходів до розвитку публічного управління в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції зроблено у наукових працях, присвячених трансформації державного управління та розвитку громад [6; 11]. У цих роботах акцентовано

увагу на необхідності впровадження інноваційних управлінських механізмів, підвищення прозорості діяльності органів влади та дотримання етичних стандартів.

Питання комунікаційного забезпечення управлінської діяльності, зокрема в умовах криз і воєнного стану, досліджено у роботах, присвячених ролі комунікацій у публічному управлінні [10], де наголошено на важливості ефективної інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю. Водночас проблеми професійної етики, етикету та міжособистісної комунікації в організаціях розглядаються у дослідженнях, що підкреслюють значення етичної культури як чинника підвищення ефективності управлінських процесів [9].

Важливу роль у формуванні сучасних підходів до організації публічного управління відіграють аналітичні дослідження міжнародних та національних інституцій. Зокрема, у доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [7] визначено ключові проблеми розвитку регіонів та їх інституційної спроможності. Аналітичні матеріали Європейської Комісії [3] та OECD [8] акцентують увагу на необхідності впровадження принципів good governance, розвитку комунікаційної спроможності та інтеграції управлінських процесів як основи ефективного публічного управління.

Разом із тим, попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання комплексної інтеграції офісного та комунікаційного менеджменту в системі сучасної професійної етики публічного управління залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується умов воєнного стану, післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій України, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. З урахуванням масштабних суспільних трансформацій, спричинених війною, цифровізацією управлінських процесів та посиленням вимог до етичних стандартів державної служби, виникає об'єктивна потреба у науковому осмисленні взаємозв'язку між офісним менеджментом, комунікаційним менеджментом і системою сучасної професійної етики. Актуальність обраної тематики обумовлена необхідністю комплексної модернізації публічного управління, де ефективність взаємодії всередині інституцій і з громадськістю прямо залежить від культури офісного середовища, рівня професійної відповідальності та прозорості комунікацій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз синергії офісного та комунікаційного менеджменту в контексті формування етичних засад сучасного публічного управління. Особливу увагу приділено виявленню структурної взаємозалежності між зазначеними управлінськими функціями, окресленню ключових викликів у сфері професійної етики в умовах післявоєнного відновлення, а також порівняльному аналізу європейських підходів до впровадження відповідних стандартів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. На основі узагальнення наукових підходів і практичних кейсів здійснюється спроба сформувати концептуальну модель ефективної взаємодії управлінських підсистем через призму етичної відповідальності, що дозволить підвищити якість публічного сервісу в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасній системі публічного управління ефективність взаємодії в офісному середовищі та результативність зовнішніх і внутрішніх комунікацій значною мірою залежить від гармонізації двох взаємодоповнюючих управлінських практик – офісного та комунікаційного менеджменту. Синергія між ними в умовах післявоєнної відбудови України набуває особливої ваги, оскільки сприяє посиленню інституційної спроможності, зростанню довіри до органів влади, стабілізації управлінських процесів і підвищенню стандартів етичної поведінки.

Офісний менеджмент забезпечує організацію ефективної діяльності офісу як простору управління, де формуються адміністративні рішення, організовується документаційна підтримка, логістика, розподіл ресурсів і контроль. Натомість комунікаційний менеджмент відповідає за налагодження каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації, управління інформаційними потоками, кризовими повідомленнями, публічною репутацією установи та формуванням бренду організації. Стикування цих функцій дозволяє підвищити рівень управлінської культури, покращити комунікацію між працівниками, посилити прозорість та етичність управлінських практик.

З огляду на зазначене, синергія цих двох менеджментів є не лише організаційною необхідністю, а й складовою формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на етику, відкритість і взаємодію. Особливої актуальності вона набуває в умовах децентралізації та необхідності зміцнення спроможності місцевих органів влади до якісного обслуговування громадян у післявоєнний період.

Таблиця 1 представлено базову модель взаємозв'язку між офісним і комунікаційним менеджментом, яка дозволяє визначити точки синергії між ними.

Таблиця 1

Модель синергії офісного та комунікаційного менеджменту в системі управління

Сфера взаємодії	Елементи офісного менеджменту	Елементи комунікаційного менеджменту	Потенціал синергії
Документообіг	Організація діловодства	Інформування цільової аудиторії	Стандартизація інформаційного потоку
Комунікації	Внутрішній етикет, культура спілкування	Стратегічна комунікація, кризовий PR	Формування корпоративної етики
Просторове середовище	Робоче планування офісу, логістика	Візуальна комунікація, брендинг простору	Створення сприятливого робочого клімату
Управлінські рішення	Координація адміністративних процесів	Інформаційна підтримка рішень	Підвищення прозорості й підзвітності

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 10]

У європейській практиці особливої ваги набувають стандарти професійної етики, що інтегруються як в офісні, так і комунікаційні процеси. Наприклад, у країнах Скандинавії, таких як Швеція та Данія, моделі «відкритого офісу» та прозорого спілкування є основою не лише для внутрішньої організації, а й для забезпечення довіри громадськості до владних інституцій. У Швеції існує принцип офіційного доступу до всіх адміністративних документів (principle of public access), який реалізується завдяки інтеграції офісного діловодства з інформаційними каналами, що унеможливорює приховування або маніпуляції [3].

Водночас в Україні лише формується інфраструктура, що дозволяє реалізовувати подібні підходи. За даними аналітичної доповіді OECD [8], рівень розвитку внутрішньої комунікації в публічному секторі України значно відстає від європейських стандартів. Визначено, що в більшості випадків управлінські рішення формуються без належної інформаційної підтримки та врахування етичних норм спілкування всередині колективу.

Також варто враховувати, що комунікаційна політика в умовах криз (зокрема воєнного стану) набуває особливого значення. Як зазначено у дослідженні Величко О. та Плотніченко С. Р. [11], саме органи місцевого самоврядування виявилися на передовій комунікаційної боротьби за довіру, інформування та моральну підтримку населення. Однак ефективність таких дій часто залежала від того, наскільки злагоджено працювали комунікаційні та офісні підрозділи – тобто чи існувала між ними системна координація.

З огляду на досвід країн ЄС, можна простежити системність підходів до об'єднання офісного та комунікаційного менеджменту. У табл. 2 представлено порівняльний аналіз практик, характерних для держав Європейського Союзу та для України.

Як видно з таблиці, головною відмінністю є рівень стратегічного планування та інституціалізації етичних і комунікаційних норм. Зокрема, в країнах ЄС упроваджено єдині стандарти щодо комунікацій в офісному середовищі, а також протоколи поведінки під час криз. В Україні ж, попри нещодавні зрушення, продовжує домінувати ситуативний підхід.

Таблиця 2

Порівняння практик комунікаційного та офісного менеджменту в ЄС і Україні

Критерій порівняння	Країни ЄС	Україна (станом на 2024–2025 рр.)
Роль офісного менеджменту	Стратегічний елемент внутрішньої політики установи	Допоміжна функція, переважно технічна роль
Документообіг	Цифровізований, уніфікований, прозорий	Частково цифровізований, часто фрагментований
Комунікаційна стратегія	Відкрита, інтегрована в публічне управління	Ситуативна, часто кризово-орієнтована
Управлінська етика	Системна, підкріплена стандартами та кодексами	Залежить від особистості керівника, фрагментарна
Кваліфікація кадрів	Спеціалізована підготовка у сферах public communication та office management	Брак міждисциплінарної підготовки
Синергія офісного й комунікаційного менеджменту	Впроваджена через корпоративні політики	Часто відсутня або формується інтуїтивно

Джерело: укладено авторами на основі [3; 4; 6; 8]

Варто згадати приклад (кейс) із практики – досвід впровадження інструментів синергії в обласній державній адміністрації однієї з південних областей України. Після повномасштабного вторгнення керівництво цієї адміністрації ухвалило рішення про створення внутрішньої «служби комунікаційної підтримки», яка об'єднала функції документаційного супроводу, внутрішніх інформаційних розсилок, координації медіапростору та етичного супроводу поведінки персоналу. Таке рішення дозволило:

- зменшити кількість інформаційних помилок у публічному полі;
- забезпечити оперативну взаємодію між структурними підрозділами;
- зменшити психологічне навантаження на працівників через наявність чітких процедур комунікації;
- підвищити прозорість управлінських дій в очах громадян.

Вивчення практик управління в органах публічного управління України свідчить про розрив між процедурними функціями офісного менеджменту та стратегічними завданнями комунікаційного менеджменту. При цьому в системі професійної етики відсутня чітка методологічна рамка, яка б забезпечувала єдність комунікацій, адміністративного процесу та морально-етичних норм.

Офісний менеджмент зосереджений переважно на адмініструванні документації, обігу інформації, контролі за дотриманням процедур. Водночас комунікаційний менеджмент – на публічному іміджі, формуванні меседжів, управлінні кризами. На жаль, в умовах воєнного та повоєнного періодів ці функції нерідко залишаються неузгодженими, що призводить до втрати репутаційного капіталу організацій та зниження довіри громадян [3].

Практичний приклад – дослідження діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування в умовах повоєнного відновлення Миколаївської області (2023–2024 роки). Аналіз показав, що громади, які синхронізували комунікаційні протоколи з внутрішніми офісними процесами, змогли швидше відновити довіру населення та підвищити ефективність управління гуманітарною допомогою, закупівлями та мобілізаційною підтримкою. Особливо помітними були результати в тих структурах, де була впроваджена роль комунікаційного координатора у структурі офісного персоналу.

Важливим підґрунтям для оцінки ефективності управлінських процесів у публічному секторі є аналіз інституційної спроможності регіонів, який дозволяє виявити рівень готовності органів влади до впровадження сучасних управлінських практик. Зокрема, у аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [7] визначено, що ключовими проблемами розвитку регіонів України залишаються недостатня координація управлінських процесів, фрагментарність комунікаційних механізмів та обмеженість інституційних ресурсів.

У цьому контексті синергія офісного та комунікаційного менеджменту розглядається як один із інструментів підвищення інституційної спроможності органів влади, що сприяє узгодженню внутрішніх процедур, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню ефективної взаємодії з громадськістю.

Ключовою знахідкою стало те, що при наявності узгодженої етичної політики (кодексу етики), яка регламентувала як внутрішню поведінку персоналу, так і зовнішні комунікації з громадськістю, рівень конфліктів та помилок у документаційному обігу значно знижувався. Наукове обґрунтування доцільності синергетичного підходу в офісному середовищі викладене у роботах [9; 10; 11]. Зокрема, у дослідженні Ортіної Г.В., Плотніченко С.Р. та Агєєвої І.В. [10] доведено, що саме етикет і етична культура є містком між формальними та неформальними комунікаціями. У свою чергу, Величко О. та Плотніченко С.Р. [11] проаналізували реакцію місцевих органів влади на комунікаційні виклики під час війни та вказали на потребу формувати інституційну пам'ять, яка має втілюватися через регламенти, стандарти, протоколи – тобто продукти роботи офісного менеджменту.

На рівні стратегічного планування ключову роль відіграє Закон України «Про стратегічне планування» [1], який відкриває можливості для інтеграції синергетичних управлінських практик в офіційні плани розвитку громад. Програма відновлення України [2] також акцентує увагу на підвищенні організаційної та комунікаційної спроможності суб'єктів місцевого самоврядування. Проте без гармонізації роботи внутрішніх структур ці цілі залишаються декларативними.

Цифровізація процесів також розглядається як інструмент для реалізації синергії. У європейських країнах (Німеччина, Естонія, Фінляндія) офісний та комунікаційний менеджмент уже давно інтегровані в єдину цифрову систему управління, що дозволяє забезпечити повну відкритість процесів та оперативне реагування на інформаційні виклики [3; 8].

Таким чином, в Україні є передумови для імплементації подібних підходів, зокрема через модернізацію системи професійної підготовки та розроблення регіональних політик. Проте поки що відсутні уніфіковані механізми, що поєднують ці дві сфери, що обумовлює потребу у формуванні нової парадигми управлінської практики на базі синергії.

Висновки. У процесі дослідження обґрунтовано, що поєднання офісного та комунікаційного менеджменту в єдину управлінську систему є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування публічних установ, особливо в умовах стратегічного планування, кризових ситуацій і післявоєнного відновлення. Сучасна професійна етика, виступаючи регулятором поведінки працівників, є тією основою, що дозволяє гармонізувати міжособистісні й офіційні комунікації, знизити конфліктність у колективах і підвищити довіру до управлінських рішень.

Проведений аналіз українських та європейських практик виявив значний розрив між рівнем організації офісних і комунікаційних процесів у державних структурах. У той час як країни ЄС вже давно інтегрували обидві функції в межах інституційної політики, в Україні вони здебільшого розвиваються автономно та ситуативно. Основними бар'єрами є недостатній рівень цифровізації, низька етична культура на організаційному рівні, а також слабка міждисциплінарна підготовка кадрів.

Окреслений кейс із впровадження внутрішньої служби комунікаційної підтримки в регіональній адміністрації свідчить про те, що навіть у складних умовах війни можливо досягати якісних зрушень за рахунок синергії внутрішніх процесів. При цьому важливим чинником успіху стало не лише технічне об'єднання функцій, а й акцент на етичному супроводі діяльності установи. Це підтверджує тезу про важливість етичного контексту в реалізації управлінських рішень.

Водночас Україна вже має нормативну й інституційну основу для інтеграції синергетичного підходу. Закон «Про стратегічне планування», Програма відновлення України, регіональні стратегії розвитку, а також аналітичні документи міжнародних організацій (ОЕСД, Єврокомісія) надають відповідний каркас для побудови модернізованої моделі управління. Проте цей потенціал поки що не повністю реалізується на практиці через фрагментарність системи підготовки управлінських кадрів, відсутність уніфікованих протоколів і слабку комунікаційну спроможність більшості органів влади.

Таким чином, одним із стратегічних напрямів розвитку сучасної системи публічного управління в Україні має стати інституціоналізація синергії офісного та комунікаційного менеджменту через інтеграцію їхніх функцій, розроблення етичних кодексів, цифровізацію документообігу та запровадження міждисциплінарної підготовки. Це дозволить не лише оптимізувати управлінські процеси, а й підвищити рівень довіри громадян до органів влади та забезпечити ефективне функціонування публічної сфери в умовах посткризової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про стратегічне планування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19>
2. Програма відновлення України. Кабінет Міністрів України. URL: <https://recovery.gov.ua>
3. Європейська комісія. EU Recovery and Resilience Facility. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
4. Регіональні стратегії розвитку: аналітичний огляд. Мінрегіон України. 2023.
5. Шершун М. Інституційна спроможність органів влади в умовах трансформації. Публічне управління. 2022. С. 22–26.
6. Ортіна Г. В. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті євроінтеграції. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2(21). С. 316–324.
7. Аналіз інституційного потенціалу регіонів України. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023.
8. OECD. Multi-level Governance and Subnational Capacity in Ukraine. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/>
9. Плотніченко С. Р., Агеєва І. В., Ортіна Г. В., Вороніна Ю. Є. Професійний етикет як чинник ефективної міжособистісної комунікації в офісних структурах. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2025. Вип. 3(56). С. 48–58.
10. Величко О., Плотніченко С. Р. Роль комунікації в публічному управлінні під час криз: досвід українських органів місцевої влади в умовах воєнного стану. Дис. к.е.н. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025.
11. Колокольчикова І. В., Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2025. Вип. 3(56). С. 58–67.

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2019). Zakon Ukrainy “Pro stratehichne planuvannia” [Law of Ukraine “On Strategic Planning”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). Prohrama vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. Available at: <https://recovery.gov.ua>
3. European Commission (2025). EU Recovery and Resilience Facility. Available at: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
4. Minrehion Ukrainy (2023). Rehionalni stratehii rozvytku: analitychnyi ohliad [Regional development strategies: analytical review]. Kyiv.
5. Shershun, M. (2022). Instytutsiina spromozhnist orhaniv vlady v umovakh transformatsii [Institutional capacity of public authorities under transformation conditions]. *Publichne upravlinnia*, no. 2, pp. 22–26.
6. Ortina, H. V. (2024). Derzhavni mekhanizmy ta innovatsiini pidkhody do staloho rozvytku hromad u pisliavoiennnyi period u konteksti yevrointehratsii [State mechanisms and innovative approaches to sustainable community development in the post-war period in the context of European integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, is. 2(21), pp. 316–324.
7. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2023). Analiz instytutsiinoho potentsialu rehioniv Ukrainy: analitychna dopovid [Analysis of institutional capacity of regions of Ukraine: analytical report]. Kyiv.
8. OECD (2023). Multi-level governance and subnational capacity in Ukraine. Available at: <https://www.oecd.org/ukraine/>
9. Plotnichenko, S. R., Ageieva, I. V., Ortina, H. V., Voronina, Yu. Ye. (2025). Profesiyni etyket yak chynnyk efektyvnoi mizhosobystisnoi komunikatsii v ofisnykh strukturakh [Professional etiquette as a factor of effective interpersonal communication in office structures]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, is. 3(56), pp. 48–58.
10. Velychko, O., Plotnichenko, S. R. (2025). Rol komunikatsii v publichnomu upravlinni pid chas kryz: dosvid ukraïnskykh orhaniv mistsevoi vlady v umovakh voïennoho stanu [The role of communication in public administration during crises: experience of Ukrainian local authorities under martial law] (PhD dissertation). Zaporizhzhia: TSATU.
11. Kolokolchikova, I. V., Ortina, H. V. (2025). Stratehichne upravlinnia pisliavoiennym vidnovlenniam Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Strategic management of post-war recovery of Ukraine in the context of European integration]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho*, is. 3(56), pp. 58–67.

Ortina G. V., Doctor of Science in Public Administration, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ortinaganna@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0266-740X

Plotnichenko S. R., PhD in Economics, Docent
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-1500-1423

SYNERGY OF OFFICE AND COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN PROFESSIONAL ETHICS

Abstract. The article examines the synergy of office and communication management within the system of modern professional ethics in public administration under conditions of martial law, post-war recovery, and European integration transformations in Ukraine. It substantiates that the integration of internal organizational mechanisms of office management with strategic communication management tools forms a fundamentally new quality of managerial activity based on transparency, accountability, ethical responsibility, and institutional trust. In the context of contemporary crisis challenges, professional ethics is considered not merely as a regulatory framework but as a system-forming factor that ensures coherence between administrative processes, communication practices, and managerial decision-making. The study is based on systemic, institutional, comparative, and structural-functional approaches, which allow office and communication management to be analyzed as interrelated subsystems of public administration. Methods of content analysis of нормативно-правових and strategic documents, as well as generalization of analytical reports of international organizations such as OECD and the European Commission, are applied. This makes it possible to identify key challenges in the functioning of the public sector in Ukraine, including fragmentation of organizational processes, insufficient digitalization, weak institutionalization of ethical standards, and lack of interdisciplinary competencies among public servants. The paper provides a comparative analysis of European and Ukrainian practices, demonstrating that in EU countries office and communication management are integrated into a unified system based on the principles of good governance, openness, and accountability, while in Ukraine these processes remain largely fragmented and situational. Particular attention is given to practical cases of implementing synergistic solutions in public administration, which confirm that coordination between internal office processes and communication strategies significantly improves institutional performance, reduces informational risks, and enhances public trust. The scientific novelty lies in the development of a conceptual approach to understanding the synergy of office and communication management as an integrated management model grounded in professional ethics. Key areas of interaction are identified, including document management, internal communications, spatial organization of office environments, and information support of decision-making processes. The study proposes to consider professional ethics as a strategic mechanism for integrating managerial functions and ensuring the sustainability of public administration systems. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches in improving administrative practices, developing ethical codes, communication protocols, and training programs for public servants. It is concluded that the institutionalization of the synergy of office and communication management should become a strategic priority for the modernization of public administration in Ukraine in line with European integration objectives.

Keywords: office management, communication management, professional ethics, public administration, civil service, synergy, recovery strategy, European practices, public communication.

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-10>

УДК 339.13:658.8:69

*Лівшиц В. Я., к.е.н., старший викладач кафедри
промислового маркетингу*

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
livshyts.vadym@lpi.kpi.ua*

ORCID: 0009-0005-8393-7281

*Плисенко Г. П., к.е.н., доцент кафедри
промислового маркетингу*

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID: 0000-0003-0561-0732

galinaplysenko@gmail.com

ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ

Анотація. У статті досліджено особливості взаємодії компаній-провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт із корпоративними клієнтами – орендарями професійних офісних бізнес-центрів у контексті функціонування галузевого ринку. Проаналізовано етапи процесу залучення корпоративного клієнта: від ідентифікації потенційного попиту до реалізації проєкту. Систематизовано ключові етапи розвитку взаємовідносин із новими клієнтами та визначено роль інструментів класичного персоналізованого і цифрового маркетингу у B2B-сегменті. Обґрунтовано значення омніканального підходу (omnichannel marketing) у процесі виявлення, залучення та супроводу клієнта, а також у формуванні довгострокових партнерських відносин і можливостей надання додаткових послуг після завершення основного проєкту.

Ключові слова: проєктний менеджмент, ринок послуг, галузеві ринки, B2B-взаємодія, корпоративні клієнти, комерційна нерухомість, бізнес-центри, попит і пропозиція, цифровий маркетинг, персоналізований маркетинг, залучення клієнтів.

JEL code classification: D40, L74, L86, M31

Постановка проблеми. Тенденції розвитку ринку послуг управління будівельно-монтажними роботами щодо адаптації офісних приміщень згідно з вимогами корпоративних орендарів прямо пов'язані з активністю корпоративних клієнтів на ринку, а також зі станом ринку професійних офісних приміщень. З позиції галузевих ринків даний сегмент характеризується тісною взаємозалежністю суміжних ринків – нерухомості, будівельно-монтажних робіт та інжинірингових послуг, що формують комплексну пропозицію для корпоративних клієнтів. Роки повномасштабної війни значно уповільнили розвиток ринку офісних приміщень – формування нової пропозиції девелоперами бізнес-центрів. Також суттєво зменшилась активність корпоративного сегменту щодо поглинання вакантних офісних площ. Відповідно кількість корпоративних клієнтів, які потребують послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт, також скоротилася.



© Лівшиц В. Я., Плисенко Г. П., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

У межах галузевого ринку це призводить до посилення конкуренції між провайдерами послуг, зміщення акценту з пасивного обслуговування попиту на активне його формування, а також до необхідності адаптації бізнес-моделей компаній до умов обмеженого попиту. В цих умовах особливо критичного значення набуває завдання системного та проактивного пошуку нових корпоративних клієнтів серед комерційних компаній та організацій, що займаються реконструкцією інфраструктури України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування ринку нерухомості та суміжних галузевих ринків, а також особливості взаємодії їх учасників досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, І. В. Білецький [1] розглядає будівельну галузь і ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління, акцентуючи увагу на ролі державної політики у регулюванні розвитку галузі та формуванні ринкового середовища. О. І. Рибіна [2] досліджує сутність ринку нерухомості, його структурні елементи та особливості аналізу в оціночній діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування даного ринку.

У свою чергу, А. Я. Кузнєцова та Д. О. Штейнгауз [4] визначають роль ринку нерухомості у фінансово-інвестиційних процесах, підкреслюючи його значення як важливого елемента економічної системи. В. М. Марковець і А. Ф. Соколова [5] аналізують особливості функціонування ринку нерухомості в умовах кризових явищ, зокрема моделювання процесів ціноутворення.

Зарубіжні дослідження також роблять вагомий внесок у розуміння особливостей функціонування B2B-ринків. Так, Бернар Кова та Робер Саль [6] розглядають маркетинг у бізнес-сегменті як систему взаємодії та створення цінності для клієнта. Філіп Котлер і Кевін Келлер [7] досліджують сучасні підходи до маркетингового управління, зокрема формування ціннісної пропозиції та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу процесу залучення нових корпоративних клієнтів на ринку послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт з урахуванням специфіки галузевих ринків, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей функціонування ринку послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт у B2B-сегменті, а також обґрунтування механізмів залучення нових корпоративних клієнтів з урахуванням специфіки галузевих ринків, конкурентного середовища та трансформації попиту на ринку комерційної нерухомості.

Викладення основного матеріалу. На думку Білецького І.В. «Житлова нерухомість є однією з найважливіших галузей національного господарства, бо безпосередньо впливає на життєдіяльність населення країни і здійснює суттєвий вплив на стан економічних відносин в країні через функціонування ринку житлової нерухомості» [1]. Як зазначає Рибіна О. І. «В даний час нерухомість поряд з людськими, фінансовими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами є одним з необхідних ресурсів забезпечення ефективної діяльності як юридичної, так і кожної окремо взятої фізичної особи» [2].

Протягом 2025 року на ринок не вийшло жодного великого бізнес-центру, що відображає тривалий спад девелоперської активності. Орієнтовно 70 000 кв. м. офісних площ було частково пошкоджено або зруйновано внаслідок ракетних ударів, що становить 3,4% конкурентної офісної пропозиції [3]. В результаті, загальний обсяг пропозиції зменшився до 2,10 млн кв. м. Це рідкісний випадок від'ємного скорочення пропозиції, спричиненого фізичними втратами інфраструктури, що підкреслило уразливість об'єктів нерухомості в умовах триваючих бойових дій. Більшість постраждалих будівель зазнали часткових або значних конструктивних пошкоджень, і їх відновлення та повернення на ринок навряд чи відбудеться до завершення війни. Девелоперська активність залишиться стриманою, де більшість запланованих проєктів призупинені або реалізуються повільними темпами, оскільки девелопери відкладають введення об'єктів в експлуатацію до появи більш сприятливих умов. Очікується, що до кінця 2026 року на ринок може вийти близько 27 000 кв. м офісних приміщень [3]. Однак, з огляду на

поточні безпекові ризики, обмежене фінансування та низький рівень угод попередньої оренди, ймовірність затримок введення об'єктів залишається високою. За результатами 1 кварталу 2026 року середній рівень вакантності знизився до 18,5%, що було зумовлено як вимушеними релокаціями, так і орендною активністю, насамперед з боку малих і середніх компаній, які продовжують переїжджати до більш якісних офісних площ. Попри певну стабілізацію протягом року, активність орендарів залишалася стриманою та орієнтованою на ефективність площ, що зберігало ринковий баланс на користь орендарів [3]. Найбільш популярними варіантами стають формати 300–600 м² офісних приміщень з наявним офісним ремонтом та, в деяких випадках, повністю мебльовані. Це в свою чергу відображає актуальний гібридний формат роботи міжнародних компаній, коли фактично тільки 30–40% працівників знаходяться в офісі одночасно. Ринок і далі дуже залежить від безпекової ситуації. Орендарі приділяють підвищену увагу генераторам, укриттям, інженерній надійності, паркінгу та локації. Бізнес центри, які мають бомбосховище, обладнані джерелами безперебійного живлення мають значну перевагу перед опціями, що таких можливостей орендарям не надають. Попит часто формується не лише розширенням, а й оптимізацією площ, орендарі обережніші щодо довгих зобов'язань. Ринок залишається дуже сегментованим: сильніший попит на кращі об'єкти, слабший на морально застарілі. Кузнєцова А. Я. стверджує, що «Ринок житлової нерухомості в економіці виконує низку важливих функцій і задовольняє різноманітні економічні та соціальні потреби» [4]. Марковець В. М. та Соколова А. Ф. наголошують, що «Сучасний ринок нерухомості України є доволі динамічним та швидко коригуючим» [5].

В зазначених ринкових умовах корпоративні орендарі приділяють особливу увагу розміру капітальних витрат, пов'язаних з веденням оздоблювальних робіт в офісних приміщеннях, що передують в'їзду в офісне приміщення та рівню постійних операційних витрат, які необхідно сплачувати кожного місяця орендодавцю. Саме тому, роль провайдера проєктного менеджменту абсолютно актуальна і в умовах обмеженого попиту орендарів щодо офісних приміщень. Серед основних функцій провайдера послуг проєктного менеджменту необхідно зазначити наступні [6]:

1. Формування ефективної структури та послідовності відпрацювання проєкту впродовж фаз формування технічного завдання, розробки дизайну приміщення та проєктної документації.
2. Отримання необхідних узгоджень від технічної служби бізнес центру.
3. Експертно-технічна підтримка замовника у проведенні тендерів щодо обрання генерального підрядника будівельно-монтажних робіт та спеціалізованих підрядників, яких може призначати керівництво бізнес центру.
4. Ведення технічного нагляду за виконанням будівельно-монтажних та оздоблювальних робіт.
5. Утримання затверджених термінів виконання проєкту.
6. Контроль виконання бюджету проєкту. Недопущення необґрунтованого збільшення фактичних витрат.

Якісна взаємодія провайдера послуг проєктного менеджменту та замовника стає запорукою ефективно виконаного проєкту оздоблення офісного приміщення та виконання поставлених KPI's менеджментом замовника. В умовах обмеженого попиту, провайдером послуг проєктного менеджменту необхідно приділяти особливу увагу залученню нових потенційних клієнтів, використовуючи інструментарій класичного персоналізованого та цифрового маркетингу. На ринку B2B, коли компанія пропонує клієнтам інжинірингову послугу критично важливими є [8]:

- позитивна історія виконання минулих проєктів;
- наявність представників клієнтів, які можуть надати рекомендацію потенційному замовнику;
- наявність команди технічних спеціалістів, які можуть демонструвати високу експертність щодо технічних та адміністративних питань виконання проєкту;
- наявність англomовного проєктного менеджера у випадку обслуговування міжнародних корпоративних клієнтів, так як взаємодіяти необхідно з міжнародною командою представників

замовника (керівником проекту, відповідальними за ІТ інфраструктуру, аудіо-відео обладнання в переговорних кімнатах, системою контролю доступу та відео-спостереження, які як правило знаходяться в різних країнах).

Концепція залучення та розвитку взаємовідносин з новими міжнародними корпоративними клієнтами, яку використовує компанія IRES [8] (www.ires.com.ua) – один з провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт на українському ринку представлена на рис. 1. Генерування первинних контактів потенційних замовників здійснюється на підставі комплексної активності провайдера в межах міжнародних організацій ACC (Американська Торгова Асоціація) та EBA (Європейська Бізнес Асоціація); рекомендацій клієнтів, для яких IRES виконувала проєкти; міжнародного проєктного партнера-компанії Cushman & Wakefield проактивного e-mail маркетингу та інформації в мережах LinkedIn [10].

З позиції функціонування галузевих ринків зазначені інструменти відображають специфіку B2B-сегменту, де формування попиту значною мірою залежить від ділових зв'язків, репутації учасників ринку та інтегрованості компанії у професійні бізнес-спільноти. На відміну від споживчих ринків, у даному випадку процес залучення клієнтів має більш складний, багаторівневий характер і передбачає поєднання маркетингових, комунікаційних та партнерських механізмів взаємодії.

Процес продажу послуг проєктного менеджменту міжнародному корпоративному клієнту має свої особливості, адже рішення про їх придбання приймається не окремою особою, а групою осіб – керівником департаменту закупівель замовника, бізнес-лідером відповідного напрямку, адміністративним директором компанії. Така модель прийняття рішень є типовою для галузевих B2B-ринків, де значну роль відіграють формалізовані процедури закупівель, оцінка ризиків та відповідність внутрішнім корпоративним стандартам. Період взаємодії від першого контакту до укладення угоди може тривати від 1 до 6 місяців, включаючи етапи, зазначені на рис. 1.

Не зважаючи на генерування першого ефективного контакту із замовником, провайдер послуг повинен бути готовим якісно відпрацювати тендерну процедуру і досягати переговорних компромісів між вимогами замовника та власними операційними можливостями. В умовах галузевого ринку послуг проєктного менеджменту тендерні процедури виступають ключовим механізмом конкурентної взаємодії між провайдерами, визначаючи не лише рівень цінової конкуренції, але й вимоги до якості послуг, досвіду реалізації аналогічних проєктів та рівня експертності команди. Таким чином, успішність компанії на ринку значною мірою залежить від її здатності адаптувати свою комерційну пропозицію до специфічних вимог корпоративних замовників та умов галузевого середовища.

Серед найбільш поширених комерційних вимог міжнародних замовників до провайдерів послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт в офісних приміщеннях можуть бути виділені наступні:

- готовність почати працювати на підставі гарантійного листа від замовника послуг, без вимоги будь-якої передоплати зі сторони провайдера послуг, із паралельним просуванням процесу укладення договору;
- надання можливості замовникові здійснювати оплату послуг поетапно відповідно до затвердженого плану-графіка проєкту з чітким визначенням KPI для кожного етапу;
- забезпечення можливості оплати виконаних етапів із відтермінуванням платежу на 30–45 днів з моменту підписання акту виконаних робіт.

Зазначені вимоги також відображають специфіку галузевих ринків B2B-послуг, де значна увага приділяється розподілу фінансових ризиків між сторонами, гнучкості умов оплати та забезпеченню прозорості виконання проєктів на всіх етапах їх реалізації.

Висновки. Продаж послуг проєктного менеджменту будівельно-монтажних робіт корпоративним міжнародним клієнтам є комплексним багатостадійним процесом, що формується під впливом специфіки галузевого B2B-ринку та виходить за межі стандартної комерційної пропозиції. Встановлено, що ефективність взаємодії на етапі залучення клієнтів визначається

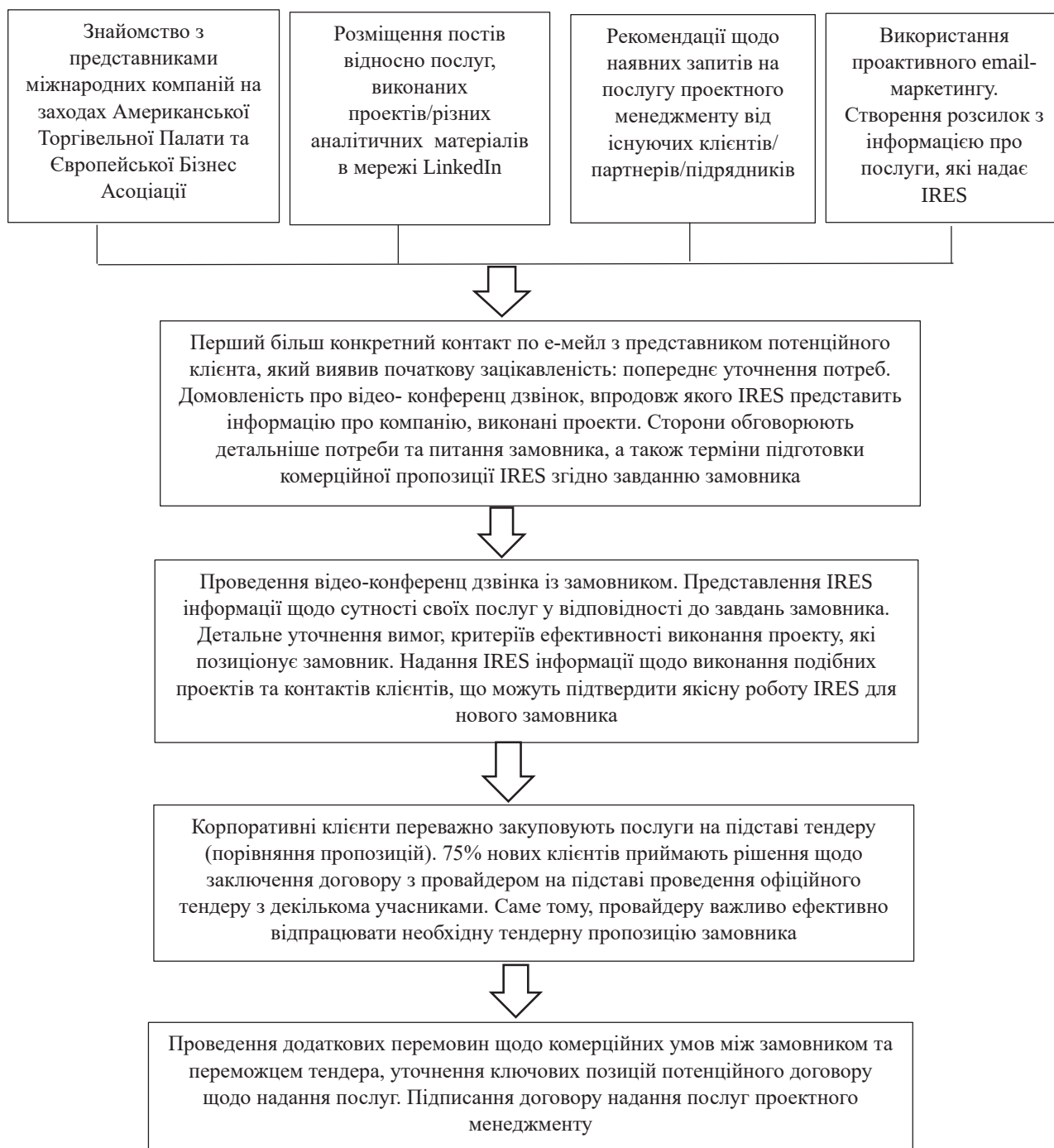


Рис. 1. Приклад концепції залучення та розвитку взаємодії з новим корпоративним клієнтом компанії IRES щодо послуг проєктного менеджменту

Джерело: складено авторами на основі даних [8–10]

не лише конкурентним рівнем вартості послуг, але й здатністю компанії забезпечити структурований підхід до управління проєктом, прозорість бізнес-процесів, якісну комунікацію, контроль строків, вартості та ризиків, а також відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.

З позиції галузевих ринків ключовими факторами конкурентоспроможності провайдера виступають його ділова репутація, наявність релевантного досвіду реалізації аналогічних проєктів, рівень експертності команди, а також здатність адаптувати пропозицію до вимог конкретного сегмента корпоративних замовників. Доведено, що для міжнародних клієнтів особливого значення набувають чіткість структурування послуг, прозорість розподілу відповідальності

сторін та можливість отримання прогнозованого результату навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища, зокрема дефіциту ресурсів.

Процес продажу в даній галузі має системний характер і включає послідовні етапи: ідентифікацію потреб клієнта, попередній аналіз об'єкта, формування ціннісної пропозиції, підготовку комерційної пропозиції, проведення переговорів, узгодження договірних умов та супровід клієнта на етапі реалізації проєкту. При цьому саме якість переддоговірної комунікації, а також здатність інтегруватися у внутрішні процедури та стандарти міжнародного замовника виступають визначальними чинниками успішного укладення контракту. Продаж послуг проєктного менеджменту на галузевому ринку поєднує функції маркетингу, консалтингу, управління ризиками та стратегічного розвитку партнерських відносин, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність провайдера в умовах обмеженого попиту та зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Білецький І. В. Будівельна галузь та ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 26. С. 14–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_26_4
2. Рибіна О. І. Ринок нерухомості: сутність, складові, особливості аналізу в оціночній діяльності. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 172–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2021_54_29
3. Конфедерація будівельників України. Ринок офісної нерухомості Києва: зростання активності попри виклики. 2026. URL: <https://kbu.org.ua/news/rynok-ofisnoi-nerukhomosti-kyieva-zrostannia-aktyvnosti-popry-vyklyky>
4. Кузнєцова А. Я., Штейнгауз Д. О. Ринок житлової нерухомості: його сутність і роль у фінансово-інвестиційних процесах. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_1_3
5. Марковець В. М., Соколова А. Ф. Ринок нерухомості в період кризи: моделювання ціноутворення. Молодий вчений. 2019. № 12 (1). С. 33–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(1)_9)
6. Cova B., Salle R. Marketing Solutions in Business Markets. Routledge, 2021. URL: <https://student.kedge.edu/faculty-directory/bernard-cova>
7. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2022.
8. IRES Internal Report. B2B Marketing Practices in Facility and Project Management. 2025. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/facilities-management-market-1030.html>
9. RICS Europe. Corporate Real Estate & FM Market Overview 2024. URL: <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/market-surveys/uk-facilities-management-survey/h2-2024-rics-facilities-management-survey.pdf>
10. LinkedIn B2B Insights. Decision-Making Trends in Corporate Real Estate. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/6-trends-corporate-real-estate-jason-ferguson-mba-mmgt-ralxc>

References:

1. Biletskyi, I. V. (2023). Budivelna haluz ta rynok zhytlovoi nerukhomosti yak obiekty derzhavnoho upravlinnia [Construction industry and residential real estate market as objects of public administration]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 26, pp. 14–18. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_26_4 (in Ukrainian)
2. Rybina, O. I. (2021). Rynok nerukhomosti: sutnist, skladovi, osoblyvosti analizu v otsinochnii diialnosti [Real estate market: essence, components, features of analysis in valuation activity]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. 54, pp. 172–176. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2021_54_29 (in Ukrainian)
3. Confederation of Builders of Ukraine. (2026). Rynok ofisnoi nerukhomosti Kyieva: zrostannia aktyvnosti popry vyklyky [Office real estate market in Kyiv: growth of activity despite challenges]. Available at: <https://kbu.org.ua/news/rynok-ofisnoi-nerukhomosti-kyieva-zrostannia-aktyvnosti-popry-vyklyky>
4. Kuznietsova, A. Ya., & Shteinhauz, D. O. (2020). Rynok zhytlovoi nerukhomosti: yoho sutnist i rol u finansovo-investytsiynykh protsesakh [Residential real estate market: its essence and role in financial and investment processes]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of Banking University*, no. 1, pp. 3–12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_1_3 (in Ukrainian)
5. Markovets, V. M., & Sokolova, A. F. (2019). Rynok nerukhomosti v period kryzy: modeliuvannia tsinoutvorennia [Real estate market during the crisis: pricing modeling]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 12 (1), pp. 33–35. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_12(1)_9) (in Ukrainian)
6. Cova, B., & Salle, R. (2021). *Marketing Solutions in Business Markets*. Routledge. Available at: <https://student.kedge.edu/faculty-directory/bernard-cova>
7. Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
8. IRES Internal Report. (2025). B2B Marketing Practices in Facility and Project Management. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/facilities-management-market-1030.html>

9. RICS Europe. (2024). *Corporate Real Estate & FM Market Overview 2024*. Available at: <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/market-surveys/uk-facilities-management-survey/h2-2024-rics-facilities-management-survey.pdf>

10. LinkedIn B2B Insights. (2024). *Decision-Making Trends in Corporate Real Estate*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/6-trends-corporate-real-estate-jason-ferguson-mba-mmgt-ralxc>

*Livshyts V. Ya., Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Industrial Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
livshyts.vadym@kpi.ua
ORCID: 0009-0005-8393-7281*

*Plysenko H. P., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Industrial Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
galinaplysenko@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0561-0732*

SUPPLY AND DEMAND IN THE PROJECT MANAGEMENT SERVICES MARKET: FEATURES OF ATTRACTING NEW CORPORATE CLIENTS

Abstract. *The article examines the specific features of the project management services market in the field of construction and installation works within the B2B segment, considering the transformation of industry markets under current economic conditions. It is determined that the development of this market is closely linked to related sectors, particularly the commercial real estate market, as well as to the level of business activity among corporate clients. The study analyzes the key stages of the corporate client acquisition process, ranging from the identification of potential demand and initial contact to contract conclusion and project implementation. The stages of building and developing relationships with new corporate clients are systematized, with particular emphasis on the role of personalized and digital marketing tools in ensuring effective communication in the B2B environment. The importance of the omnichannel marketing approach is substantiated as a means of integrating various communication channels throughout the entire client lifecycle, from initial engagement to post-project support and the provision of additional services. It is established that the *специфіка* of the B2B market determines the collective nature of decision-making, the extended sales cycle, and the necessity to comply with formalized procurement procedures, including tender mechanisms. The study demonstrates that the competitiveness of service providers depends not only on pricing factors but also on expertise, reputation, transparency of processes, and the ability to adapt value propositions to the specific requirements of corporate clients. The results can be applied to improve marketing strategies and enhance long-term partnerships in industry markets. Furthermore, the study highlights the growing importance of proactive demand generation strategies in conditions of limited market activity and increased competition. Particular attention is paid to the role of business networks, professional associations, and digital platforms in establishing initial contacts with potential clients. The findings also emphasize the need for flexibility in service provision and financial arrangements to meet the expectations of international corporate customers.*

Keywords: *project management, services market, industry markets, B2B interaction, corporate clients, commercial real estate, business centers, supply and demand, digital marketing, personalized marketing, customer acquisition.*

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 19.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-11>

УДК 339.138:664:658.8

*Майборода Г. О., доктор філософії з маркетингу, старший викладач
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
hanna.maiboroda@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8190-0259*

БРЕНД-АСОЦІАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ ЯК ОСНОВА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті досліджено роль бренд-асоціацій споживачів як основи позиціонування підприємств хлібопекарської галузі в умовах посилення конкуренції на ринку харчових продуктів. Обґрунтовано, що формування ефективного позиціонування потребує врахування не лише функціональних характеристик продукції, а і особливостей її сприйняття споживачами. Визначено структуру асоціативного сприйняття, яка включає функціонально-раціональні, традиційно-емоційні, сенсорні та критичні компоненти. На основі анкетного опитування проаналізовано асоціації споживачів щодо хліба та виявлено домінуючі напрями його сприйняття. Узагальнено результати дослідження та запропоновано напрями використання бренд-асоціацій в маркетинговій діяльності підприємств. Встановлено, що їх застосування сприяє формуванню позитивного ставлення до продукції, підвищенню рівня лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Ключові слова: бренд-асоціації, позиціонування, споживачі, хліб, маркетинг, брендинг, хлібопекарська галузь.

JEL code classification: D12, M31, M37

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринку харчових продуктів конкуренція між виробниками постійно зростає. Це змушує підприємства шукати нові підходи до повернення уваги споживачів задля формування їх лояльності. Традиційно вибір продукції на ринку хліба та хлібобулочних виробів визначався такими чинниками, як якість, свіжість, смак. Проте сьогодні цього вже недостатньо. Все більшого значення набуває бренд і те, як він сприймається споживачами. При цьому, важливим стає не лише бренд, а й ті асоціації, які виникають у свідомості людини під час його сприйняття. Саме вони формують образ продукції, впливають на її оцінку та визначають місце бренду на ринку, оскільки позиціонування безпосередньо пов'язане з тим, як споживачі бачать і відчують товар.

Разом з тим на практиці багато підприємств хлібопекарської галузі не приділяють достатньої уваги формуванню бренд-асоціацій, вважаючи, що хліб та хлібобулочні вироби є товарами постійного попиту і не потребують активного використання маркетингових інструментів. У більшості випадків брендинг обмежується лише створенням назви, логотипу або окремих рекламних заходів, тоді як цілісне уявлення про бренд залишається поза увагою.

Водночас, сучасний ринок хліба та хлібобулочних виробів зазнає суттєвих змін: зростає кількість малих виробників і міні-пекарень, посилюється конкуренція, розширюється асортимент продукції, а споживач стає більш вибагливим. За таких умов орієнтація лише на традиційні характеристики продукції вже не забезпечує конкурентних переваг. В результаті підприємства галузі не використовують повною мірою можливості бренду для формування стійкого образу, довіри та прихильності споживачів. Отже, виникає необхідність більш детального дослідження бренд-асоціацій споживачів, їх структури та особливостей формування. Це дозволить обґрунтувати можливості їх використання як основи позиціонування продукції підприємств хлібопекарської галузі та підвищить їх конкурентоспроможність.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань формування бренду, його позиціонування на ринку та впливу на поведінку споживачів займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців. У працях К. В. Ковальчук та М. Р. Подорожної бренд розглядається як сукупність характеристик, що формують уявлення споживачів про продукцію та забезпечують її відмінність серед конкурентів [3, с. 398]. Подібною позиції дотримуються В. В. Журило, С. Е. Чепурний та С. Ю. Сойма, які визначають брендинг як важливий чинник формування споживчого вибору та прийняття рішень щодо купівлі продукції [1, с. 3]. М. О. Лишенко розглядає бренд ширше – як систему споживчих уявлень, що включає асоціації, імідж, репутацію, рівень довіри, які формуються у свідомості споживачів і визначають їх ставлення до продукції [4, с. 2].

У дослідженнях І. О. Кінас та К. І. Оксенюк акцентується увага на ролі бренду у формуванні лояльності та мотивації споживачів, що підтверджує його значення у процесі позиціонування продукції [2, с. 82; 6, с. 2]. Г. М. Тарасюк та О. П. Ковба досліджують сучасні тенденції розвитку брендингу, його комплексне використання в позиціонуванні та вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств [7, с. 4].

Разом з тим, у зарубіжних наукових дослідженнях бренд-асоціації розглядаються як ключовий елемент формування бренду та його позиціонування, що висвітлюється у працях відомих науковців і маркетологів, таких як Д. Аакера та Ф. Котлера [8; 11]. Сучасні дослідження зарубіжних авторів Е. Ballester, І. Gil-Perez та V. J. Pereira Domingues Martinho розвивають ці положення, доводячи, що бренд-асоціації формуються під впливом комплексів факторів, таких як візуальні елементи упаковки, маркетингові комунікації та споживчі властивості продукції [9; 10; 12]. Це в сукупності визначає сприйняття бренду та формує його позиціонування у свідомості споживачів.

Водночас у сфері харчових продуктів, зокрема хлібопекарської галузі, питання використання бренд-асоціацій як основи позиціонування підприємств залишається недостатньо дослідженим. Це обмежує можливості виробників щодо формування цілісного образу бренду та ефективного використання бренд-асоціацій у формуванні конкурентних переваг, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження бренд-асоціацій споживачів, виявлення їх семантичної структури та обґрунтування можливостей використання як основи позиціонування підприємств хлібопекарської галузі.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах бренд вже не обмежується лише назвою чи ідентифікацією продукції, а виступає як сукупність характеристик та уявлень, що формують сприйняття товару споживачами і визначають його місце на ринку. При цьому бренд є важливим інструментом маркетингу, який використовується на всіх етапах життєвого циклу товару та завдяки елементам маркетинг-міксу формує у свідомості споживачів емоції та асоціації, які впливають на вибір продукції і її позиціонування [5, с. 25]. Таким чином, брендинг є важливим чинником формування споживчого вибору, оскільки саме через сформовані у свідомості асоціації споживач оцінює продукцію, порівнює її з конкурентами та приймає рішення щодо купівлі.

У цьому контексті, ключовим елементом бренду виступають бренд-асоціації. За визначенням Д. Аакера бренд-асоціації – це сукупність уявлень, характеристик та образів, пов'язаних із брендом, які формуються у пам'яті споживача [8, с. 110]. До них належать як раціональні складові (якість, ціна, склад продукції), так і емоційні та символічні (довіра, традиції, відчуття домашнього затишку). В свою чергу, Ф. Котлер підкреслює, що саме система таких асоціацій формує сприйняття бренду через поєднання атрибутів, вигод та цінностей [11, с. 275].

Для ринку харчових продуктів, особливо хлібопекарської галузі, бренд-асоціації мають певні особливості. З одного боку, вони базуються на традиційних раціональних характеристиках, таких як свіжість, якість та смак продукції. З іншого – значну роль відіграють емоційні та символічні складові, пов'язані зі щоденним споживанням, сімейними традиціями, домашнім затишком, відчуттям стабільності, а також асоціаціями, пов'язаними з домом та дитинством. Саме поєднання цих компонентів формує цілісне уявлення про бренд і визначає його позиціонування на ринку.

Таким чином, бренд-асоціації відіграють важливу роль у формуванні сприйняття продукції та визначенні її позиції на ринку. Водночас у хлібопекарській галузі питання їх системного вивчення та використання у процесі позиціонування підприємств потребує подальшого дослідження.

З цією метою було проведено опитування споживачів хліба та хлібобулочних виробів у формі анкетування, результати якого дозволяють проаналізувати асоціативне сприйняття продукції і визначити можливості використання асоціацій бренду у позиціонуванні підприємств галузі. Варто зазначити, що застосування анкетування дозволяє отримати узагальнені оцінки споживачів та виявити найбільш поширені асоціації, які формують їх ставлення до продукції.

В опитуванні взяли участь 182 респонденти з різних регіонів України, що забезпечує достатній обсяг вибірки для аналізу асоціацій споживачів. Опитування проводилося за допомогою розробленої анкети з використанням Google Forms. До дослідження було залучено респондентів різного віку, статі, місця проживання та соціального статусу. У структурі вибірки переважають жінки – 62% (113 осіб), тоді як чоловіки становлять 38% (69 осіб).

Для вивчення асоціативного сприйняття продукції респондентам було запропоновано перелік асоціацій, що можуть виникати під час купівлі хліба як базового продукту цієї галузі, з можливістю обрати декілька варіантів відповіді. Для більш глибокого аналізу отримані асоціації було згруповано за змістовними ознаками відповідно до їх впливу на сприйняття продукції (табл. 1).

Таблиця 1

Асоціативне сприйняття хліба споживачами

Асоціації	Кількість респондентів, осіб	Частка, %	Категорії асоціації
Хліб – це життєво необхідний продукт	53	29	Функціонально-раціональні
З хлібом їдять усі страви	31	17	Функціонально-раціональні
Хліб – усьому голова	40	22	Традиційно-емоційні
Хліб – це народні та сімейні традиції	27	15	Традиційно-емоційні
Хліб – це домашній затишок	33	18	Традиційно-емоційні
Хліб – це спогади з дитинства	35	19	Традиційно-емоційні
Хліб – це хрустке та гаряче	60	33	Сенсорні
Без хліба – не смачно	46	25	Сенсорні
Найсмачніший хліб той, що спечений вдома	38	21	Сенсорні
Не корисно для фігури	36	20	Критичні
Хліб не має у своєму складі поживних речовин	9	5	Критичні
Споживати хліб – це звичка	22	12	Критичні

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить про те, що асоціативне сприйняття хліба має комплексний характер і поєднує функціонально-раціональні, традиційно-емоційні, сенсорні та критичні асоціації. При цьому серед усіх асоціацій переважають ті, що пов'язані з безпосереднім досвідом споживання та базовою роллю хліба у раціоні. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що у сприйнятті споживачів хліб поєднує як функціональну значущість, так і емоційно-чуттєві характеристики, що формують цілісний образ продукції.

Візуальне представлення отриманих результатів наведено на рис. 1. Діаграма дозволяє більш чітко відобразити співвідношення асоціацій та визначити їх відносну значущість у сприйнятті продукції споживачами. Крім того, вона дає змогу наочно виділити домінуючі групи асоціацій та порівняти їх між собою за рівнем поширеності. Це дозволить краще зрозуміти структуру сприйняття продукції споживачами та визначити чинники, що впливають на ставлення до неї.



Рис. 1. Розподіл асоціацій споживачів щодо хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У мене некоректний рисунок, тому є окремо файл

Розглянемо детальний аналіз отриманих результатів для визначення особливостей асоціативного сприйняття продукції. Найбільш поширеною серед респондентів стала асоціація «хліб – це хрустке та гаряче», яку обрали 33% респондентів (60 осіб). Це свідчить про те, що для споживачів важливими є не лише сам продукт, а й ті відчуття, які він викликає, такі як свіжість, аромат та тепло.

Водночас значна частка асоціацій має функціонально-раціональний характер. Так, 29% опитаних (53 особи) сприймають хліб як життєво необхідний продукт, а 17% (31 особа) пов'язують його із споживанням більшості страв. Це підтверджує, що хліб і надалі залишається продуктом повсякденного попиту та важливою складовою щоденного харчування.

Поряд із цим, важливу роль відіграють сенсорні асоціації. З усіх опитуваних 33% респондентів (60 осіб) сприймають хліб як «хрусткий та гарячий», а 25% (46 осіб) зазначають, що «без хліба не смачно». Це свідчить про те, що значення хліба для споживача визначається не лише його функціональною роллю, а й відчуттями, які він формує під час споживання, такими як смак, аромат та відчуття свіжості.

Вагоме місце займають традиційно-емоційні асоціації. 22% респондентів (40 осіб) обрали твердження «хліб – усьому голова», що відображає його історично сформовану значущість як основу раціону та символ достатку в родині. 21% (38 осіб) вважають, що найсмачніший хліб той, що спечений вдома, 19% (35 осіб) пов'язують хліб зі спогадами з дитинства, 18% (33 особи) – з домашнім затишком, а 15% (27 осіб) – із сімейними традиціями. Це означає, що хліб сприймається не лише як продукт харчування, а й як частина повсякденного життя, пов'язана з родиною, домом та звичним способом життя.

Разом з тим, у відповідях респондентів простежуються і критичні асоціації. Так, 20% опитаних (36 осіб) вважають, що хліб не є корисним для фігури, а 5% (9 осіб) зазначають, що він не містить достатньої кількості поживних речовин. Крім того, 12% респондентів (22 особи) сприймають його споживання як звичку. Таким чином, можна відзначити наявність певного стриманого ставлення до продукції, що пов'язано з сучасними підходами до харчування.

Отже, результати дослідження показують, що у сприйнятті споживачів хліб поєднує як функціональну значущість, так і сенсорні характеристики та традиційно-емоційні аспекти. Тому, при позиціонуванні продукції хлібопекарських підприємств доцільно враховувати не лише показники якості та свіжості, а і асоціації, пов'язані з теплом, домашнім затишком, традиціями та повсякденним комфортом. На основі отриманих результатів визначено напрями використання бренд-асоціацій у процесі позиціонування продукції хлібопекарських підприємств, які наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Напрями використання бренд-асоціацій у позиціонуванні продукції
хлібопекарських підприємств**

Категорії асоціацій	Характеристика асоціацій	Напрямок використання у позиціонування	Маркетингові інструменти
Функціонально-раціональні	Уявлення про хліб як базовий продукт щоденного харчування	Позиціонування продукту як необхідного елементу раціону, підкреслення доступності та універсальності	Підкреслення ролі продукції у щоденному раціоні; акцентування на якості та складі; відображення її харчової цінності
Традиційно-емоційні	Асоціації з домом, родиною, дитинством та традиціями	Формування емоційного образу бренду, орієнтація на сімейні цінності та культурні традиції	Використання образів і сюжетів, пов'язаних з традиціями та родиною; використання елементів традиційної символіки, відповідний дизайн упаковки, кольорової гами та рекламних матеріалів
Сенсорні	Сприйняття продукції через смак, аромат, свіжість, тепло	Формування образу свіжої, щойно випеченої продукції, акцент на відчуттях під час споживання	Оформлення вітрин, відкриті пекарні, ароматичний маркетинг, використання візуальних образів у рекламі.
Критичні	Негативні або стримані уявлення (шкода для фігури, звичка до споживання)	Коригування сприйняття через акцент на користі продукції, формування довіри та усунення негативного сприйняття.	Акцентування на корисних властивостях продукції; розширення асортименту з урахуванням сучасних вимог до харчування, інформування споживачів про склад та властивості продукції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, використання бренд-асоціацій як основи позиціонування дозволяє підприємствам хлібопекарської галузі формувати цілісне уявлення про продукцію у свідомості споживачів. Поєднання сенсорних, функціональних та емоційних асоціацій сприяє підвищенню довіри до продукції, формуванню позитивного ставлення та зростанню лояльності споживачів. Це, в свою чергу, забезпечує підприємствам можливість посилити свої конкурентні позиції та ефективніше взаємодіяти зі споживачами.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що бренд-асоціації відіграють ключову роль у формуванні сприйняття продукції та визначенні її позиціонування на ринку продукції хлібопекарської галузі. Доведено, що асоціативне сприйняття хліба має комплексний характер і включає функціонально-раціональні, традиційно-емоційні, сенсорні та критичні компоненти, які в сукупності формують цілісне уявлення про продукт у свідомості споживача.

Визначено, що найбільший вплив на сприйняття продукції мають сенсорні та функціональні асоціації. Це обумовлено безпосереднім досвідом споживання та значенням хліба у щоденному раціоні. Традиційно-емоційні асоціації також відіграють важливу роль, оскільки відображають культурні та соціальні аспекти споживання. Водночас виявлено наявність критичних асоціацій, що формують стримане ставлення до продукції та потребують врахування у процесі позиціонування.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність використання бренд-асоціацій як інструменту позиціонування продукції хлібопекарських підприємств та запропоновано напрями їх практичного застосування з урахуванням різних типів асоціативного сприйняття.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів підприємствами галузі для формування ефективної маркетингової стратегії, підвищення рівня лояльності споживачів, зміцнення довіри до бренду та посилення конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Журило В.В., Чепурний С.Е., Сойма С.Ю. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденції. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-150>
2. Кінас І. О. Вплив бренд-менеджменту на підвищення лояльності споживача. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС* : збірник тез доповідей III міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15 травня 2023 р. Луцьк, 2023. С. 81–85.
3. Ковальчук К.В., Подорожна М.Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 396–401.
4. Лищенко М.О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
5. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент підприємств хлібопекарської галузі в умовах маркетингової орієнтації : дис. д-ра філософії : 075 Маркетинг. Мелітополь, 2021. 243 с.
6. Оксенюк К.І. Вплив брендингу на мотивацію українських споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-16>
7. Тарасюк Г.М., Ковба О.П. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122>
8. Aaker D.A. Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. The Free Press New York London Toronto Sydney. 2009. 299 p.
9. Ballester E. A typology of brand knowledge associations projected in brand-generated signals. *Journal of Product & Brand Management*. 2025. № 34 (3). P. 376–397.
10. Gil-Perez I., Rebollar R., Lidon I. Without words: the effects of packaging imagery on consumer perception and response. *Current Opinion in Food Science*. 2020. № 33. P. 69–77.
11. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 714 p.
12. Pereira Domingues Martinho V.J. Food Marketing as a Special Ingredient in Consumer Choices: The Main Insights from Existing Literature. *Foods*. 2020. № 9 (11). P. 1–21.

References:

1. Zhurylo, V. V., Chepurnyi, S. E., & Soima, S. Yu. (2023). Vplyv brendynhu na rishennia spozhyvachiv: analiz vazhlyvykh aspektiv ta tendentsii [The influence of branding on consumer decisions: analysis of key aspects and trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-150>
2. Kinas, I. O. (2023). Vplyv brend-menedzhmentu na pidvyshchennia loialnosti spozhyvacha [The impact of brand management on increasing consumer loyalty]. In *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference "Transformation of the socio-economic development model in the conditions of Ukraine's recovery and integration with the EU"* (pp. 81–85). Lutsk.
3. Kovalchuk, K. V., & Podorozhna, M. R. (2021). Kontseptualni zasady formuvannia brendu [Conceptual principles of brand formation]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 396–401.
4. Lyshenko, M. O. (2023). Brend-menedzhment yak instrument marketynhovoї diialnosti pidpriemstv [Brand management as a tool of enterprise marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
5. Maiboroda, H. O. (2021). *Brend-menedzhment pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi v umovakh marketynhovoї oriientatsii* [Brand management of bakery enterprises under marketing orientation] (PhD dissertation). Melitopol.
6. Okseniuk, K. I. (2025). Vplyv brendynhu na motyvatsiiu ukrainskykh spozhyvachiv [The impact of branding on the motivation of Ukrainian consumers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 73, pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-16>
7. Tarasiuk, H. M., & Kovba, O. P. (2024). Brendynh kompanii: osnovni etapy stanovlennia, rozvytku ta trendy suchasnosti [Company branding: main stages of formation, development and modern trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122>
8. Aaker D. A. (2009). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
9. Ballester, E. (2025). A typology of brand knowledge associations projected in brand-generated signals. *Journal of Product & Brand Management*, no. 34(3), pp. 376–397.
10. Gil-Perez, I., Rebollar, R., & Lidon, I. (2020). Without words: The effects of packaging imagery on consumer perception and response. *Current Opinion in Food Science*, no. 33, pp. 69–77.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
12. Pereira Domingues Martinho, V. J. (2020). Food marketing as a special ingredient in consumer choices: The main insights from existing literature. *Foods*, no. 9(11), pp. 1–21.

Maiboroda H. O., PhD in Marketing, Senior Lecturer
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
hanna.maiboroda@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8190-0259

CONSUMER BRAND ASSOCIATIONS AS A BASIS FOR POSITIONING BAKERY ENTERPRISES

Abstract. *The article explores the role of consumer brand associations as a key foundation for positioning bakery enterprises in the context of increasing competition in the food market. It is substantiated that effective positioning requires not only consideration of functional product characteristics, such as quality, freshness, and taste, but also a deeper understanding of how products are perceived by consumers. Particular attention is paid to the formation of associative perceptions, which significantly influence consumer attitudes, evaluation of products, and purchasing decisions. The study identifies the structure of brand associations in consumer perception, which includes functional-rational, traditional-emotional, sensory, and critical components. These components together form a comprehensive perception of bakery products in the minds of consumers and determine their positioning in the market. Based on the results of a questionnaire survey, the main consumer associations related to bread were analyzed, and the dominant directions of perception were identified. The findings indicate that sensory and functional associations play a leading role, while emotional and cultural factors related to traditions, home comfort, and childhood memories also significantly shape consumer preferences. The research results are generalized, and practical directions for the use of brand associations in the marketing activities of bakery enterprises are proposed. It is determined that the effective application of brand associations contributes to the formation of a positive product image, increases consumer loyalty, and strengthens the competitive position of enterprises in the market. The study highlights the importance of integrating both rational and emotional elements into positioning strategies to ensure sustainable development and stronger consumer engagement.*

Keywords: brand associations, positioning, consumers, bread, marketing, branding, bakery industry.

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 24.06.2026

*Тарасова К. І., к.е.н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет
ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591*

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

***Анотація.** У статті досліджено роль маркетингових досліджень як інструменту ідентифікації та мінімізації ризиків у умовах невизначеності. Обґрунтовано, що сучасні маркетингові рішення приймаються за умов обмеженості інформації та нестабільності ринкового середовища, що зумовлює перехід від прогнозування до адаптивного управління. Визначено, що маркетингові дослідження трансформуються у безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації даних, спрямований на зменшення невизначеності та підвищення обґрунтованості рішень. Розглянуто використання внутрішніх, зовнішніх та альтернативних джерел інформації, а також роль експериментальних методів і сценарного аналізу у процесі управління маркетинговими ризиками. Доведено, що інтеграція маркетингових досліджень у систему управління ризиками дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та формувати ефективні механізми реагування.*

***Ключові слова:** маркетингові дослідження, невизначеність, маркетингові ризики, управління ризиками, аналітика даних, адаптивне управління, сценарний аналіз.*

JEL code classification: D81, M21, M31

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі маркетинг дедалі більше функціонує в ситуації невизначеності, зумовленої змінами поведінки споживачів, трансформацією каналів збуту, нестабільністю вартості залучення клієнтів, логістичними обмеженнями та коливаннями регуляторного поля. За таких обставин традиційні підходи до планування та прогнозування втрачають ефективність, оскільки історичні дані не забезпечують надійності оцінки майбутніх результатів.

Сучасні маркетингові рішення дедалі частіше приймаються не в умовах вимірюваного ризику, а в ситуації істинної невизначеності, коли неможливо точно оцінити ймовірності подій та їх наслідки. У таких умовах управління маркетингом набуває характеру постійного тестування гіпотез, адаптації та швидкого навчання на основі нових даних.

Це зумовлює зростання ролі маркетингових досліджень, які трансформуються з разової функції у безперервний процес збору та аналізу інформації. Використання внутрішніх даних підприємства, цифрових платформ, швидких опитувань та експериментальних методів дозволяє оперативно реагувати на зміни та зменшувати невизначеність управлінських рішень.

Водночас суттєвою проблемою залишається обмеженість і нестабільність доступних даних, особливо в умовах воєнного часу, що зумовлює необхідність переходу до альтернативних джерел інформації та підвищує вимоги до якості аналітики. Крім того, зростання цінової чутливості споживачів і зниження лояльності до брендів підвищують ризики прийняття помилкових маркетингових рішень, що може призводити до втрати ефективності маркетингових інвестицій і позицій на ринку.

Це робить актуальною проблему переосмислення ролі маркетингових досліджень як інструменту не лише отримання інформації, а й ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків в умовах невизначеності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування маркетингу в умовах невизначеності є предметом дослідження багатьох зарубіжних науковців. Зокрема, Ф. Найт [1] обґрунтував розмежування понять ризику та невизначеності, підкреслюючи обмеженість кількісних методів у ситуаціях, коли неможливо визначити ймовірності подій. Подальший розвиток цих ідей відображено у працях К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядають орієнтацію на ринок як процес формування та використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження адаптації підприємств до змін середовища зробили Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [3], які обґрунтували значення здатності підприємств до навчання та швидкого реагування на зміни. Також у науковій літературі значна увага приділяється сценарному плануванню та експериментальним підходам як інструментам зниження невизначеності.

Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток маркетингу та дослідження його трансформації в умовах нестабільного середовища зробили М. А. Окландер, Т. О. Окландер [4], С. М. Ілляшенко [5, 6], Н. В. Чухрай [7, 8], В. В. Россоха [9], у працях яких розглядаються питання цифровізації маркетингової діяльності, зростання ролі даних, інноваційного розвитку та адаптації підприємств до динамічних змін ринку. Значну увагу приділено також проблемам управління маркетинговими ризиками, використанню аналітичних інструментів і формуванню партнерських відносин у бізнес-середовищі.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції маркетингових досліджень у систему управління ризиками підприємства та їх використання як інструменту мінімізації ризиків у умовах невизначеності.

Більшість традиційних підходів орієнтовані на відносно стабільне ринкове середовище та наявність повних і достовірних даних, що обмежує їх використання в ситуаціях швидких змін. Водночас сучасні підприємства стикаються з поєднанням ринкових і інформаційних ризиків, зокрема нестабільністю попиту, змінами поведінки споживачів та обмеженістю статистичних даних. Це суттєво ускладнює процес прийняття маркетингових рішень і підвищує ймовірність помилок. За таких умов особливої актуальності набуває питання інтеграції маркетингових досліджень у систему управління ризиками підприємства.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні ролі маркетингових досліджень як інструменту ідентифікації та мінімізації ризиків у умовах невизначеності. Основна увага зосереджена на вивченні теоретичних і прикладних аспектів використання маркетингових досліджень у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема в умовах нестабільного ринкового середовища та обмеженості інформації. Стаття також розглядає можливості застосування сучасних підходів, включаючи використання цифрових даних, експериментальних методів та аналітичних інструментів, для виявлення, оцінки та мінімізації маркетингових ризиків.

У рамках дослідження проаналізовано вплив невизначеності на ефективність маркетингової діяльності, а також обґрунтовано підходи до підвищення стійкості маркетингових стратегій шляхом інтеграції дослідницьких інструментів у систему управління ризиками підприємства. Особлива увага приділяється формуванню адаптивних механізмів прийняття рішень у контексті динамічних змін ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. У умовах невизначеності маркетингові дослідження набувають принципово нового значення, трансформуючись із допоміжного інструменту збору інформації у ключовий елемент системи управління ризиками підприємства. Така зміна зумовлена тим, що сучасні маркетингові рішення дедалі частіше приймаються не за наявності повної та стабільної інформації, а в ситуації, коли неможливо точно оцінити ймовірності подій, поведінку споживачів або наслідки зовнішніх змін. У цьому контексті особливого значення набуває підхід Ф. Найта [1], який розмежував ризик як явище, що піддається кількісному вимірюванню, і невизначеність як ситуацію, у якій такі оцінки є обмеженими або взагалі неможливими. Саме тому в сучасному маркетингу вже недостатньо спиратися лише на історичні дані та традиційні прогностичні моделі, оскільки вони ефективні переважно в умовах відносної стабільності ринкового середовища.

Подальший розвиток цієї логіки простежується у працях К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядали орієнтацію на ринок як безперервний процес формування, поширення та використання ринкової інформації для прийняття управлінських рішень. У межах такого підходу маркетингові дослідження перестають бути разовою процедурою збору відомостей і перетворюються на постійно діючий механізм виявлення змін у попиті, поведінці споживачів, конкурентному середовищі та ефективності маркетингових дій. Це означає, що функція досліджень дедалі тісніше пов'язується не лише з інформаційним забезпеченням, а й із формуванням здатності підприємства своєчасно помічати ринкові сигнали та адаптувати власні рішення до нових умов.

Значний внесок у розуміння цієї трансформації зробили також Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [3], які обґрунтували значення здатності підприємств до навчання, оновлення компетенцій і швидкого реагування на зміни середовища. У цьому аспекті маркетингові дослідження слід розглядати як частину ширшої адаптивної спроможності підприємства, що забезпечує не лише фіксацію поточного стану ринку, а й постійне уточнення гіпотез, перевірку припущень та коригування маркетингової поведінки. Відповідно, сучасне підприємство отримує конкурентну перевагу не стільки завдяки точності довгострокового прогнозу, скільки завдяки швидкості виявлення змін, інтерпретації даних і переналаштування маркетингових рішень.

У зв'язку з цим сучасні маркетингові дослідження мають забезпечувати постійне зменшення невизначеності через поєднання аналітики, експериментів і сценарного мислення. Сценарний підхід дає змогу враховувати кілька можливих варіантів розвитку подій і оцінювати наслідки кожного з них для попиту, ціноутворення, каналів збуту чи маркетингового бюджету. Водночас експериментальні підходи дозволяють не лише описувати ринкову ситуацію, а й перевіряти реальні причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими діями та результатами. Саме тому в умовах невизначеності маркетингові дослідження дедалі більше набувають характеру безперервного циклу: збір даних, формування гіпотез, тестування рішень, оцінка результатів і подальше коригування дій.

Однією з ключових характеристик маркетингової діяльності в таких умовах є необхідність переходу від прогнозування до адаптивного управління. Це означає, що управлінські рішення формуються не як остаточні, а як робочі гіпотези, які підлягають постійній перевірці у процесі практичної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власне розуміння ринку через навчання на основі даних.

У цьому контексті особливого значення набувають експериментальні методи, зокрема тестування різних варіантів маркетингових рішень, які дають змогу оцінювати їх ефективність у реальному часі та знижувати ризик помилкових управлінських дій. На відміну від традиційного підходу, де рішення приймається на основі прогнозу і реалізується у повному масштабі, експериментальна логіка передбачає поетапне впровадження змін із попередньою перевіркою їх результативності на обмеженій аудиторії.

Практика провідних компаній підтверджує ефективність такого підходу. Зокрема, цифрові платформи, такі як Booking.com, широко використовують експериментальну модель управління, проводячи тисячі тестів для оцінки впливу змін у дизайні, пропозиції чи комунікаціях на поведінку користувачів. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики впровадження неефективних рішень та забезпечувати поступове підвищення результативності.

У сфері роздрібної торгівлі прикладом є компанія Tesco [10, 11], яка активно використовує дані програм лояльності для тестування цінових пропозицій, асортименту та комунікацій із різними сегментами споживачів. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати маркетингові рішення до змін попиту, а й знижувати ризики втрати клієнтів у умовах зростаючої цінової чутливості.

Українські підприємства також демонструють поступовий перехід до адаптивних моделей управління. Наприклад, мережа «Чистенько» використовує інструменти сегментації аудиторії та аналізу даних, зокрема на основі Big Data і таргетованих комунікацій, що дозволяє більш точно визначати цільові сегменти та підвищувати ефективність маркетингових заходів. Крім того, впровадження цифрових інструментів моніторингу та аудиту діяльності торгових точок забезпе-

чує виявлення проблемних зон і оперативне прийняття управлінських рішень [12, 13]. У випадку Nova Poshta [14] застосування клієнтських метрик і аналітики поведінки споживачів сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту та підтримці високого рівня сервісу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють дані, структура та джерела яких зазнають суттєвих змін. У ситуації обмеженості або затримки офіційної статистики підприємства дедалі більше покладаються на внутрішні джерела інформації, такі як дані систем управління взаємовідносинами з клієнтами, електронної комерції, точок продажу та контакт-центрів. Ці дані характеризуються високою оперативністю та частотою оновлення, що дозволяє оперативно відстежувати зміни попиту, поведінки споживачів і ефективності маркетингових заходів, однак потребують належної аналітичної обробки, очищення та інтерпретації.

Сучасні компанії дедалі активніше використовують внутрішні дані як «сенсори ринку», що дають змогу виявляти ранні сигнали змін. Наприклад, компанія Amazon аналізує поведінку користувачів у режимі реального часу, відстежуючи кліки, перегляди та покупки для оперативного коригування рекомендацій і цінових пропозицій [15]. Аналогічно Netflix використовує дані про перегляд контенту для адаптації як маркетингових комунікацій, так і самого продукту, що дозволяє знижувати ризики невідповідності пропозиції очікуванням аудиторії [16].

Поряд із внутрішніми даними зростає значення альтернативних джерел інформації, зокрема даних цифрових платформ, мобільних операторів, маркетплейсів, соціальних мереж, а також результатів коротких «пульсових» опитувань і поведінкових індикаторів споживачів. Такі джерела дозволяють швидко отримувати інформацію про зміни в настроях аудиторії, географічну мобільність, інтереси та реакцію на маркетингові стимули.

Показовими є приклади використання великих масивів даних у практиці як українських, так і зарубіжних підприємств. Зокрема, мережа «Чистенько» застосовує сегментацію аудиторії на основі поведінкових і географічних характеристик із використанням даних мобільних операторів та цифрових платформ, що дозволяє більш точно визначати потенційний попит у конкретних локаціях і підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. За результатами впровадження таких інструментів компанія зафіксувала зростання трафіку до нових торгових точок у 3–4 рази, що свідчить про зниження ризиків невдалого розміщення бізнесу. Водночас компанія «Нова пошта» активно використовує внутрішні дані про клієнтські операції та рівень задоволеності для оперативного реагування на зміни попиту, що дозволяє підтримувати високу якість сервісу навіть в умовах нестабільності.

У зарубіжній практиці подібні підходи мають ще більш системний характер. Так, компанії Amazon і Netflix використовують великі масиви поведінкових даних для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту, що дозволяє не лише підвищувати ефективність маркетингових комунікацій, а й мінімізувати ризики прийняття неефективних рішень. Таким чином, як в Україні, так і за кордоном використання великих даних поступово стає ключовим інструментом зниження невизначеності та підвищення обґрунтованості маркетингових рішень.

Крім того, сучасні технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, значно розширюють можливості обробки даних. Вони дозволяють не лише аналізувати великі обсяги інформації, а й виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і автоматизувати прийняття маркетингових рішень. Наприклад, компанії використовують алгоритми для прогнозування відтоку клієнтів, оптимізації рекламних кампаній і персоналізації пропозицій, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності маркетингових інвестицій.

Поєднання різних типів даних – внутрішніх, зовнішніх і альтернативних – забезпечує ефект так званої триангуляції, що дозволяє зменшити ризик помилок, пов'язаних із використанням одного джерела інформації. У результаті підприємства отримують більш повну картину ринку, що формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

У контексті управління ризиками маркетингові дослідження виконують функцію не лише збору інформації, а й її трансформації у практичні управлінські рішення. Важливим етапом використання маркетингових досліджень у системі управління ризиками є ідентифікація ризи-

ків, яка передбачає виявлення ключових факторів невизначеності, що можуть впливати на результати маркетингової діяльності. До таких ризиків належать зміни споживчого попиту, коливання ефективності каналів комунікації, зростання вартості залучення клієнтів, а також поведінкові та конкурентні фактори. Використання аналітики даних і дослідницьких інструментів дозволяє системно виявляти ці ризики та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень. Це передбачає інтеграцію результатів досліджень у систему ризик-менеджменту підприємства, зокрема через ідентифікацію ключових ризиків, оцінку їх впливу та ймовірності, а також розробку заходів реагування. У сучасній практиці це означає, що результати досліджень безпосередньо впливають на розподіл маркетингових бюджетів, вибір каналів комунікації та коригування продуктових пропозицій, а також оцінюються через систему кількісних показників ефективності та ризику.

Зокрема, підприємства дедалі частіше використовують такі показники, як рентабельність маркетингових інвестицій, ефективність рекламних каналів, вартість залучення клієнта, а також індикатори ризику, зокрема волатильність попиту або очікувані втрати за різними сценаріями. Використання підходів на основі очікуваного значення результату та сценарного аналізу дозволяє оцінювати можливі наслідки управлінських рішень ще до їх масштабного впровадження, що суттєво знижує ризик фінансових втрат.

Показовими є приклади міжнародних компаній, які інтегрують аналітику в процес управління ризиками. Так, Spotify використовує поведінкові дані користувачів для формування персоналізованих рекомендацій і тестування нових функцій, що дозволяє знижувати ризик відтоку аудиторії. Компанія Uber застосовує прогностичні моделі для балансування попиту і пропозиції [17], мінімізуючи ризики перевантаження сервісу або втрати клієнтів. У сфері швидкої моди компанія Zara [18] аналізує дані продажів у реальному часі для оперативного коригування асортименту, що дозволяє уникати перевиробництва та знижувати маркетингові ризики.

В українських реаліях подібні підходи також набувають поширення. Підприємства дедалі частіше використовують внутрішні аналітичні системи, клієнтські метрики та дані операційної діяльності для виявлення ризиків, пов'язаних із змінами попиту, поведінкою споживачів і ефективністю маркетингових заходів. Це дозволяє не лише реагувати на негативні тенденції, а й запобігати їм шляхом своєчасного коригування управлінських рішень.

У цьому контексті значну роль відіграє сценарний підхід, який дозволяє підприємствам розглядати декілька можливих варіантів розвитку подій і оцінювати їх вплив на ключові маркетингові показники. Такий підхід особливо актуальний в умовах нестабільності, коли неможливо точно передбачити майбутні зміни ринку. Використання сценаріїв у поєднанні з кількісними оцінками, зокрема розрахунком очікуваних результатів та можливих втрат, дозволяє формувати більш гнучкі та стійкі маркетингові стратегії, здатні адаптуватися до різних варіантів розвитку ринкової ситуації.

Крім того, важливим інструментом зниження невизначеності є впровадження системи постійного моніторингу ключових показників ефективності та ризику. Такий підхід узгоджується з положеннями стандарту ISO 31000 [19], відповідно до якого управління ризиками має бути безперервним процесом, що включає моніторинг і перегляд ризиків у динамічному середовищі. У межах маркетингової діяльності це передбачає регулярне відстеження як результативних показників (обсяг продажів, рентабельність маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта), так і індикаторів ризику, що сигналізують про можливі відхилення.

Важливість раннього виявлення змін підкреслюється також у концепції орієнтації на ринок, запропонованій К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядають своєчасне отримання та використання інформації як основу ефективного управління. У цьому контексті особливого значення набувають так звані ранні сигнали, що дозволяють фіксувати зміни в поведінці споживачів, ефективності каналів комунікації або рівні взаємодії з брендом ще до того, як вони вплинуть на фінансові результати.

Крім того, відповідно до концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [3], підприємства мають не лише збирати інформацію, а й швидко інтерпретувати її та адаптувати свої дії.

У цьому аспекті системи моніторингу виступають інструментом реалізації здатності до своєчасного реагування на зміни середовища, забезпечуючи безперервний цикл «виявлення – аналіз – реагування».

У практичному вимірі це реалізується через використання інтегрованих аналітичних панелей, які об'єднують дані з різних джерел і дозволяють відстежувати показники у режимі, наближеному до реального часу. Важливим елементом є встановлення порогових значень і тригерів, що сигналізують про необхідність перегляду управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним підходам до управління ризиками, які передбачають не лише їх оцінку, а й активне управління на основі даних.

Практичні приклади діяльності підприємств свідчать про те, що використання клієнтських метрик і цифрових даних дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту та підвищувати якість управлінських рішень. Зокрема, компанія «Нова пошта» активно використовує показники задоволеності клієнтів, частоти користування послугами та динаміки відправлень для оперативного коригування сервісних і маркетингових рішень, що дозволяє підтримувати стабільний рівень попиту навіть в умовах нестабільності.

У роздрібній торгівлі ефективність використання даних демонструє мережа Tesco, яка застосовує аналітику програм лояльності для сегментації клієнтів і персоналізації пропозицій. Це дозволяє більш точно адаптувати асортимент і маркетингові комунікації до потреб різних груп споживачів, знижуючи ризик неефективного використання маркетингового бюджету.

У цифровому середовищі показовим є приклад компанії Meta (Facebook), яка використовує поведінкові дані користувачів для оптимізації рекламних кампаній у режимі реального часу [20]. Завдяки цьому рекламодавці отримують можливість оперативно змінювати налаштування кампаній залежно від реакції аудиторії, що значно підвищує ефективність таргетування.

В українській практиці також активно застосовується сегментація аудиторії на основі поведінкових і географічних характеристик. Наприклад, використання даних мобільних операторів і цифрових платформ дозволяє підприємствам визначати потенційно привабливі локації для відкриття нових торгових точок, підвищуючи точність прийняття рішень і знижуючи ризики інвестиційних помилок.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що в умовах невизначеності маркетингові дослідження трансформуються у ключовий інструмент управління ризиками підприємства. Вони забезпечують не лише збір інформації, а й безперервне зменшення невизначеності через поєднання аналітики, експериментів і сценарного підходу.

Доведено, що ефективність маркетингової діяльності залежить від переходу до адаптивного управління, заснованого на перевірці гіпотез і використанні цифрових даних. Поєднання внутрішніх, зовнішніх та альтернативних джерел інформації дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і своєчасно реагувати на зміни ринку.

Виявлено, що інтеграція маркетингових досліджень у систему управління ризиками передбачає використання сценарного аналізу, кількісних оцінок і системи постійного моніторингу показників ефективності та ризику.

Отже, маркетингові дослідження виступають комплексним інструментом виявлення, оцінки та зниження ризиків, забезпечуючи підвищення стійкості підприємства та ідентифікацію й мінімізацію ризиків у умовах невизначеності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних моделей інтеграції досліджень у систему управління ризиками, а також із розвитком інструментів кількісної оцінки маркетингових ризиків у динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
2. Kohli A.K., Jaworski B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No. 2. P. 1–18.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
4. Окландер М.А., Окландер Т.О. Маркетинг у цифровій економіці : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 312 с.

5. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
6. Ілляшенко С.М. Управління ризиками в маркетингу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 45–52.
7. Чухрай Н.В. Формування ланцюгів постачання: питання теорії та практики : монографія. Львів : Інтелект-Захід, 2007. 232 с.
8. Чухрай Н.В. Маркетингові дослідження у формуванні партнерських відносин підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 203–210.
9. Россоха В.В. Теоретичні засади формування маркетингової системи аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 124–130.
10. Humby C., Hunt T., Phillips T. Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty. London : Kogan Page, 2008. 256 p.
11. Wedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 97–121.
12. Використання чек-листів для аудиту магазинів: кейс компанії «Чистенько». URL: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
13. Як компанії використовують Big Data та таргетовані розсилки: досвід «Чистенько». URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-kompaniyi-vikoristovuyut-targetovani-ta-trigerni-rozsilki-dosvid-sushiya-feodal-5-element-ta-grandcar>
14. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
15. Wedel M., Kannan P.K. Artificial intelligence and marketing: what, where, and how? *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84. No. 6. P. 1–19.
16. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Cham : Springer, 2018. 550 p.
17. Hall J.V., Kendrick C., Nosko C. The effects of Uber's surge pricing: a case study. *The Economic Journal*. 2017. Vol. 127. No. 605. P. 232–268.
18. Ghemawat P., Nueno J.L. Zara: Fast Fashion. *Harvard Business School Case*. 2006. No. 703-497. P. 1–35.
19. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 20 с.
20. Facebook for Business. How ads delivery works. URL: <https://www.facebook.com/business/help>

References:

1. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 381 p.
2. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, no. 54 (2), pp. 1–18.
3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, no. 18(7), pp. 509–533.
4. Oklander, M. A., & Oklander, T. O. (2017). *Marketynh u tsyvrovii ekonomitsi: monohrafiia* [Marketing in the digital economy: Monograph]. Odesa: Astroprint, 312 p. (in Ukrainian)
5. Illiashenko, S. M. (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: monohrafiia* [Marketing of innovations and innovations in marketing: Monograph]. Sumy: Universytetska knyha, 615 p. (in Ukrainian)
6. Illiashenko, S. M. (2011). Upravlinnia ryzykamy v marketynhu innovatsii [Risk management in innovation marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 45–52. (in Ukrainian)
7. Chukhray, N. V. (2007). *Formuvannia lantsiuhiv postachannia: pytannia teorii ta praktyky: monohrafiia* [Supply chain formation: Theoretical and practical aspects: Monograph]. Lviv: Intelekt-Zakhid, 232 p. (in Ukrainian)
8. Chukhray, N. V. (2013). Marketynhovi doslidzhennia u formuvanni partnerskykh vidnosyn pidpriemstv [Marketing research in the formation of partnership relations of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 769, pp. 203–210. (in Ukrainian)
9. Rossokha, V. V. (2010). Teoretychni zasady formuvannia marketynhovoї systemy ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of marketing system formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 124–130. (in Ukrainian)
10. Humby, C., Hunt, T., & Phillips, T. (2008). *Scoring points: How Tesco continues to win customer loyalty*. London: Kogan Page, 256 p.
11. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 97–121.
12. Vykorystannia chek-lystiv dlia audytu mahazyniv: keis kompanii "Chystenko" [Using checklists to audit stores: The case of "Chystenko"]. (n.d.). Available at: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
13. Yak kompanii vykorystovuiut Big Data ta tarhetovani rozsylyky: dosvid "Chystenko" [How companies use Big Data and targeted messaging: The case of "Chystenko"]. (n.d.). Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-kompaniyi-vikoristovuyut-targetovani-ta-trigerni-rozsilki-dosvid-sushiya-feodal-5-element-ta-grandcar>

14. Nova Poshta. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Official website]. Available at: <https://novaposhta.ua>
15. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2020). Artificial intelligence and marketing: What, where, and how? *Journal of Marketing*, vol. 84, no. 6, pp. 1–19.
16. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Cham: Springer, 550 p.
17. Hall, J. V., Kendrick, C., & Nosko, C. (2017). The effects of Uber's surge pricing: A case study. *The Economic Journal*, vol. 127, no. 605, pp. 232–268.
18. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). Zara: Fast fashion. Harvard Business School Case, no. 703-497, pp. 1–35.
19. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 20 p.
20. Facebook for Business. (n.d.). How ads delivery works. Available at: <https://www.facebook.com/business/help>

Tarasova K. I., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics
Odesa National Economic University
ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

MARKETING RESEARCH UNDER UNCERTAINTY AS A TOOL FOR IDENTIFYING AND MITIGATING RISKS

Abstract. *The article examines the role of marketing research as a tool for identifying and minimizing risks under conditions of uncertainty. It is substantiated that in the modern business environment, marketing decisions are increasingly made in situations characterized by limited information, volatility of consumer behavior, and instability of market conditions. This significantly reduces the effectiveness of traditional forecasting approaches and necessitates a transition toward adaptive management models based on continuous data analysis and flexible decision-making. The study emphasizes that marketing research is no longer a one-time activity but is transforming into an ongoing process of data collection, analysis, and interpretation aimed at reducing uncertainty and improving the validity of managerial decisions. Special attention is paid to the use of internal, external, and alternative data sources, including customer data, digital platforms, behavioral indicators, and rapid surveys, which enable companies to respond promptly to changes in market demand. The paper also explores the application of experimental methods, such as testing marketing hypotheses, as well as scenario analysis as key tools for managing marketing risks. It is argued that integrating marketing research into the enterprise risk management system allows organizations to identify potential risks in a timely manner, assess their impact, and develop effective response strategies. The use of data analytics, customer metrics, and modern technologies contributes to more accurate targeting, efficient allocation of marketing resources, and reduction of decision-making risks. Practical examples from both international and Ukrainian companies demonstrate the effectiveness of data-driven approaches in enhancing marketing performance and ensuring business resilience. The findings confirm that marketing research serves as a comprehensive instrument for risk identification, assessment, and mitigation, enabling enterprises to adapt to dynamic market conditions and maintain competitiveness in an uncertain environment.*

Keywords: *marketing research, uncertainty, marketing risks, risk management, data analytics, adaptive management, scenario analysis.*

Дата надходження статті: 18.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 24.06.2026

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-59-13>

УДК 658.62:366.5:664.969

Акмен В. О., к.т.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

viktoriaakmen@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5938-6161

Пенкіна Н. М., к.т.н., доцент,

Державний біотехнологічний університет

penkinanatali77@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0125-4275

Ковальова В. І., к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

v.kovalova@karazin.ua

ORCID: 0000-0003-1665-6971

Сорокіна С. В., к.т.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

sorokinasvetlana0508@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2137-5077

МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ БЕЗПЕЧНОСТІ СНЕКІВ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ТА ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ ОПЕРАТОРАМИ РИНКУ

Анотація. У роботі проведено комплексну оцінку безпечності кукурудзяних пластівців (снеків) як критично важливий етап захисту прав споживачів у роздрібній торгівлі. Використовуючи матричний метод аналізу ризиків, досліджено мікробіологічні, хімічні та фізичні чинники небезпеки, що безпосередньо впливають на безпечність кінцевого продукту на полицях магазинів. Досліджено, що технологія екструзії забезпечує високий рівень мікробіологічної чистоти, проте виявлено помірні ризики, пов'язані з термостійкими спорами *Bacillus cereus* та потенційною контамінацією мікотоксинами. Підтверджено ефективність заводського контролю щодо важких металів та сторонніх домішок, а також відповідність маркування вимогам ЄС стосовно алергенів, що є ключовим для інформування та безпеки покупця. За результатами дослідження розроблено стратегію мінімізації ризиків, що дозволить забезпечити високий стандарт менеджменту якості, запобігти перехресній контамінації та гарантувати повну безпеку споживачів снеків, на кожному етапі товаропросування.

Ключові слова: кукурудзяні снеки, здорове споживання, захист споживачів, ринок, матриця ризиків, групи небезпечних факторів, стабілізація якості, менеджмент якості, торгівля.

JEL code classification: D18, L21, L66, M11

Постановка проблеми. В умовах сучасного ритму життя зернові сніданки (снекі) посідають дедалі вагомніше місце в раціоні українців, особливо дітей та підлітків – найбільш вразливої категорії споживачів. За даними Міністерства охорони здоров'я України за 2025 р., близько 40% дітей регулярно споживають снекі різних асортиментних позицій [1], що перетворює питання їх безпечності на пріоритетне завдання системи менеджменту якості та державного контролю. Високий показник споживання вразливою категорією населення вимагає посилення



© Акмен В. О., Пенкіна Н. М., Ковальова В. І., Сорокіна С. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

нагляду за якістю продукції, яка поступає на полиці магазинів. що не лише мінімізує соціальні ризики, а й є критично важливим для збереження репутації брендів та стабільності торговельних операцій у цьому сегменті.

Фахове тлумачення терміну «снеки», з урахуванням галузевої специфіки, закріплено на нормативному рівні у ДСТУ 2903:2005; технологічний цикл передбачає можливість внесення начинок, нанесення харчових добавок та фінішне глазурування [2, с. 1–3]. Зернова сировина, що є основою сухих сніданків, належить до групи підвищеного ризику щодо забруднення мікотоксинами, важкими металами та іншими контамінантами.

Технологія виробництва із застосуванням методу екструзії передбачає термічну обробку за температури 130–180°C, що зумовлює ризик утворення акриламідів – речовини, класифікованої IARC як ймовірний канцероген (група 2A). Крім того, відмічається ризик перехресної контамінації алергенами при виробництві різних найменувань продукції на спільному обладнанні, що є негативним фактором в аспекті продовження процесу гармонізації українського законодавства з нормами ЄС і може унеможливити доступ вітчизняних товарів на міжнародні ринки. Це ще більше актуалізує необхідність проведення комплексної оцінки ризиків безпечності зернових продуктів із застосуванням системного підходу на засадах НАССР для забезпечення високих стандартів менеджменту якості, що має суттєво підвищити довіру до бренду товару, перетворюючи безпечність продукції на вагому конкурентну перевагу в умовах глобальної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед снеків які користуються популярністю у споживачів виділяють кукурудзяні пластівці, повітряні зерна, круп'яні палички, чіпси, подушечки, тощо, які відрізняються за формою та рецептурою. Широкий асортимент снекової продукції, у світовій торговельній мережі, зумовлено їх органолептичними властивостями та зручністю споживання. Завдяки тривалому терміну придатності та естетичному пакуванню, ці продукти користуються стабільно високим споживчим попитом і завоювали свою нішу на продовольчому ринку [3].

Все більше досліджень показують, що із ростом обізнаності споживачів, вимоги до продуктів зростають, що обумовило перехід на розробку сухих сніданків з акцентом не тільки на органолептичних властивостях, а й на зниженні калорійності продукту та використанні, як основи, рослинної компоненти та інших інгредієнтів, які підвищують біологічну цінність [4, с. 206–208]. В цьому напрямку відомі роботи вчених, які розробляли морквяні снеки з вмістом каротину та аскорбінової кислоти, що є корисними для здоров'я людини та мають низьку калорійність [5].

Впливом на здоров'я при споживанні різних видів чіпсів, у тому числі і тими, що відносять до здорових перекусів займалися О. Werle, Ch. Dubelaar, N. Zlatevska [6, с. 182–183]. Вчені НАН України запропонували технологію виробництва натуральних чіпсів, яка забезпечує зниження собівартості і підвищення енергоефективності виробництва [7, с. 184]. Було отримано снеки з рослинної сировини з підвищеним вмістом вітаміну С при одночасному скороченні тривалості сушіння, підвищенні безпечності продукту та забезпечуванні енергоефективності виробництва, що збільшило ринкову привабливість [8].

Розроблено снекі на основі м'ясної сировини, технологія яких дозволяє підвищити стійкість до мікробіального псування, забезпечує стабільність органолептики протягом усього терміну зберігання, а відповідно підвищує загальну конкурентоспроможність за рахунок гарантованої якості [9].

Набуття популярності «здорових» сніданків і снеків серед споживачів сприяло переміщенню уваги вчених у напрямку стабілізації якості та удосконаленню технологічних режимів, що забезпечують отримання безпечного, для споживача, продукту [10, с. 793–794].

Значний вплив на якісну складову при виробництві сухих сніданків має запровадження товарознавчих та експертних досліджень, які проводяться як підприємством-виробником так і незалежними органами. Теоретичним та методологічним основам товарознавчої експертизи зернових товарів приділено увагу у працях Р. Сибірної [11], Р. Янковського, Т. Степанової [12] та

інших вчених. Питання ризиків безпечності харчових продуктів, зокрема мікотоксинової контамінації зернових, ґрунтовно висвітлено у роботах Д. Бенет та М. Кліч [13, с. 498–499]. Потенційним ризиком впливу фумонізинів на організм людини довгий час займались М. Castelo, S. Sumner, L. Bullerman, у роботі [14] ними підкреслено необхідність контролю мікотоксинів (фумонізинів) у кукурудзяній сировині для снєків, що удосконалює менеджмент якості та мінімізує торговельні ризики.

Проблематику утворення акриламідів при термічній обробці снєків і чипсів на основі крохмалевмісних продуктів (з вмістом борошна білої, жовтої червоної кукурудзи, картоплі тощо) досліджували Е. Дібінг, І. Дударів та ін. [15, с. 368–369; 16, с. 55–56]. Нормативні засади мінімізації його вмісту закріплено у Регламенті ЄС 2017/2158. Питання інформування споживачів про алергени регулюються Регламентом ЄС № 1169/2011 (стаття 21). Системний підхід до управління безпечністю на основі НАССР деталізовано у стандарті Codex Alimentarius [17, с. 32–35].

Вченими С. Мортімором та К. Воллесом було адаптовано складні теоретичні принципи НАССР для практичного використання на підприємствах. У своїй праці «НАССР: A Practical Approach», вчені перефразували юридичну мову стандартів на мову зрозумілих дій, чим зробили значний вклад у систему управління якістю [18]. Методологію оцінки ризиків із застосуванням ризик орієнтованого підходу представлено у роботах Ю. Сливи та інші вчених [19, с. 102].

Попри наявність значної наукової бази, комплексні дослідження якості та безпечності сухих сніданків (снєків) на вітчизняному ринку, з позиції аналізу та мінімізації ризиків залишаються недостатньо розробленими, що й обумовлює актуальність цього дослідження, особливо в умовах обов'язкового впровадження системи НАССР для всіх операторів ринку продуктів (вимоги Закону України від 23.12.1997 № 771/97-ВР).

Формулювання цілей статті. Метою статті було проведення оцінки якості та безпечності для виявлення потенційно небезпечних факторів у виробництві снєків та розробка рекомендованих заходів їх мінімізації для удосконалення менеджменту якості та гарантування захисту споживачів на ринку.

Для досягнення мети було проведено низку досліджень, де використовували комбінацію аналітичних, статистичних та органолептичних методів, що дозволяє охопити шлях продукту від сировини до готового виробу. Для вивчення безпечності застосовували методологію НАССР (аналіз небезпечних чинників), для кількісної оцінки ризиків безпечності застосовано матричний метод, що базується на розрахунку добутку ймовірності небезпечного фактору та тяжкості його наслідків на кожному етапі (від очищення кукурудзяної крупи до екструзії та пакування).

Процес реалізовано через системний підхід, алгоритм оцінки структуровано та візуалізовано у формі поетапної схеми.

Виклад основного матеріалу. Дослідження сторонніх домішок проводили відповідно до ДСТУ 46.004-99 із застосуванням збільшувальної лупи. При дослідженні металодомішок використовували вимірювальну сітку (морфологічна дошка), після вилучення домішок їх розмір вимірювали за допомогою вимірювальної дошки з нанесеною розмірною сіткою, оскільки ДСТУ суворо обмежує розмір часток (не більше 0,3 мм у найбільшому лінійному вимірі) та їх масу (не більше 3 мг на 1 кг продукту). Мікробіологічні дослідження виконувались відповідно до ДСТУ EN ISO 7932 «Мікробіологія харчових продуктів і кормів для тварин. Горизонтальний метод підрахунку *Bacillus cereus*» ДСТУ EN ISO 6888-1 «Мікробіологія харчових продуктів і кормів для тварин. Горизонтальний метод підрахунку коагулазопозитивних стафілококів», ДСТУ EN ISO 6579-1: «Мікробіологія харчових ланцюгів. Горизонтальний метод виявлення, визначення кількості та серотипування *Salmonella*». Визначення загального мікробного числа (МАФАНМ) проводила за ДСТУ ISO 4833-1:2015, пошук бактерій групи кишкових паличок здійснювали за ДСТУ ISO 4832:2015, аналіз пліснявих грибів та дріжджів – за ДСТУ ISO 21527-2:2015 (розроблений для продуктів з низькою вологістю, де активність води $a_w \leq 0,95$). Результати порівнювали відповідно до Наказу МОЗ №548 (редакція від 15.02.2024). У якості об'єктів дослідження було обрано п'ять зразків снєків – кукурудзяних пластівців

торгової марки «Золоте Зерно» виробництва ДКХК «Золоте зерно» (м. Дніпро, Україна), масою в упаковці по 80 г: класичні кукурудзяні пластівці «Молочні» (містять сухе молоко); кукурудзяні пластівці глазуровані з медом (мають смак і запах натурального меду); кукурудзяні пластівці зі смаком згущеного молока (мають насичений аромат пломбіру); кукурудзяні пластівці «Ласунка» з какао (покриті глазур'ю з додаванням какао); кукурудзяні пластівці «Білочка» з арахісом (містять подрібнений смажений арахіс). Усі зразки є екструдованими продуктами, виробленими з кукурудзяної крупи з різними добавками.

Вибір продукції торгової марки засновувався на репрезентативності та частці ринку, яку охоплює бренд, адже ТМ «Золоте Зерно» представляє масовий продукт, який щоденно споживають тисячі людей, зокрема діти, що робить питання оцінки ризиків соціально пріоритетним. Вивчення лідера ринку дає науковцям картину того, що споживає найбільша кількість людей, що робить результати дослідження значущими як у менеджменті якості, так і соціально. Завод сертифікований за системами ISO 22000 та HACCP. Вибір такого об'єкта дозволяє оцінити ефективність сучасних систем контролю безпечності на практиці. Продукцію представлено в роздрібній торгівлі всіх регіонів України, що забезпечує легкість закупки дослідних зразків і відповідну «чистоту» досліджень.

Для сухих сніданків критичними контрольними точками зазвичай є: прийом сировини (контроль мікотоксинів, пестицидів, важких металів, мікробіологічних показників), термічна обробка (контроль температури та тривалості для забезпечення мікробіологічної безпечності та мінімізації утворення процесуючих контамінантів), контроль металевих домішок, контроль вологості готової продукції, пакування. Важливу роль у забезпеченні безпечності відіграє система прослідкованості, яка дозволяє швидко ідентифікувати проблемну партію та вилучити її з торговельного обігу. У табл. 1 систематизовано технологічні заходи мінімізації ризиків для виробників та суб'єктів торгівлі в сегменті сухих сніданків.

Таблиця 1

Технологічні заходи мінімізації ризиків для операторів ринку сухих сніданків

Вид ризику	Основні заходи контролю	Технічні засоби
Біологічний	Контроль вологості (10-14%), температурні режими	Сушарки з автоматичним регулюванням, стерилізатори
Хімічний	Вибір сировини, контроль ГДК, використання аспарагінази	Лабораторний експрес-аналіз, ферментативна обробка
Фізичний	Видалення сторонніх предметів на всіх етапах	Магнітні сепаратори, металодетектори, рентген-сканери
Алергенний	Маркування, зонування виробництва.	Кольорове кодування інвентарю, окремі лінії фасування.

Джерело: складено на основі узагальнення даних [11, 19]

Регулярний лабораторний контроль має охоплювати всі релевантні показники безпечності: мікробіологічні, токсикологічні, радіологічні. Частота контролю визначається результатами аналізу ризиків для конкретного виробництва. Тобто, тільки за умов комплексного підходу, що включає контроль якості сировини, оптимізацію технологічних процесів, впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (менеджменту якості), регулярний лабораторний контроль, навчання персоналу можна гарантувати споживачам виробництво та продаж безпечної, здорової продукції.

Комплексна оцінка ризиків проводилась у чотири етапи відповідно до рекомендацій FAO/WHO та принципів кодексу Аліментаріус, які є складовими системи HACCP [19]. Для кількісного вираження ризику застосовано матричний метод, де рівень ризику розраховується як добуток ймовірності виникнення небезпечного фактору на тяжкість можливих наслідків для споживачів [21]. Етапи оцінки ризиків безпечності кукурудзяних пластівців у ланцюгу товаро-просування, представлено на рис. 1.

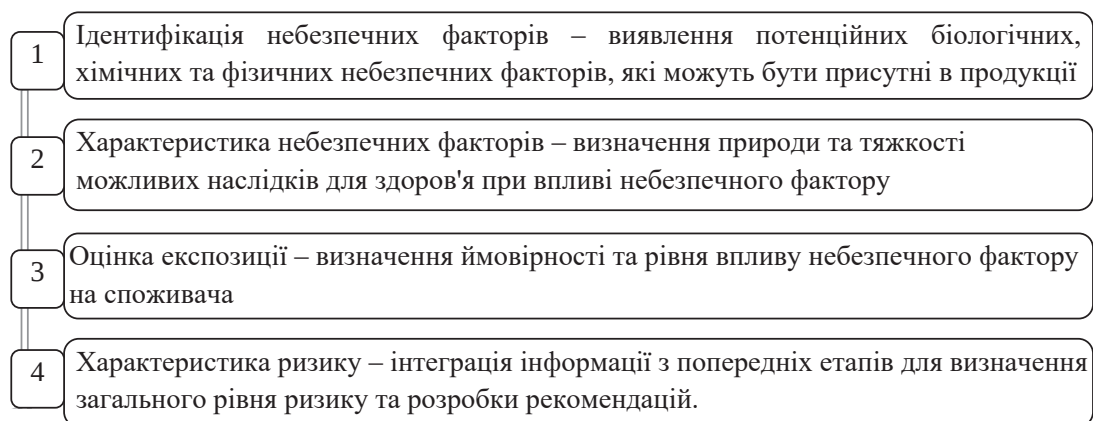


Рис. 1. Етапи оцінки ризиків безпечності кукурудзяних пластівців у ланцюгу товаропросування

Джерело: складено авторами з врахуванням джерел [17, 18]

Паралельно проводились органолептичні, мікробіологічні та фізико-хімічні дослідження відповідно ДСТУ 2903:2005 Концентрати харчові. Сніданки сухі – снеки. Загальні технічні умови [10, с. 6–8].

На основі аналізу технології екструзійного виробництва, результатів проведених досліджень та літературних даних, було ідентифіковано три групи потенційних небезпечних факторів для кукурудзяних пластівців, як об'єкту торгівлі та менеджменту якості на споживчому ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Потенційно небезпечні фактори для кукурудзяних пластівців у ланцюгу забезпечення гарантованої якості на споживчому ринку

Група	Небезпечні фактори
Біологічні	Патогенні бактерії (<i>Salmonella</i> , <i>Bacillus cereus</i> , <i>Staphylococcus aureus</i>); мікотоксини (афлатоксини, дезоксиніваленон, зеараленон); плісняви гриби при порушенні умов зберігання
Хімічні	Важкі метали; залишки пестицидів; недозволені або надлімітні харчові добавки; алергенні компоненти (молоко, арахіс, глютен, соя)
Фізичні	Частинки металу, скло, каміння, пластик.

Джерело: складено з врахуванням [17, 19, Наказ МОЗ України № 548]

Хоча сухі сніданки проходять екструзію (за високої температури), ризик мікробіального забруднення залишається через можливість повторного зараження на етапі глазурування або пакування, через високу стійкість спор *Bacillus cereus* до короткотривалого нагріву. Також більшість асортименту містить у складі сухе молоко, какао, фрукти, які можуть бути джерелом бактерій. Ризик псування та можливу наявність мікотоксинів оцінювали через кількість пліснявих грибів (ISO 21527-2), що є непрямым показником можливої наявності токсинів.

Оскільки сухі сніданки є продуктами з низьким вмістом вологи, методи мікробіологічного контролю були спрямовані на дослідження бактерій, що виживають у таких умовах. При дослідженнях, в жлдному з п'яти зразків, не виявлено патогенних мікроорганізмів (*Salmonella*) та санітарно-показових бактерій (БГКП). КМАФАнМ коливалась у межах $1,8 \times 10^2$ – $4,2 \times 10^2$ КУО/г, що становить лише 3,6–8,4% від допустимого нормативу 5×10^3 КУО/г. Кількість пліснявих грибів не перевищувала 5 КУО/г (норма ≤ 50 КУО/г). Такі результати свідчать про ефективність термічної обробки при екструзії, що забезпечує інактивацію вегетативних форм мікроорганізмів та мінімізує ризик наявності мікотоксинів. Водночас залишається теоретичний ризик присутності термостійких спор *Bacillus cereus* в продукті, при надходженні у торгівлю кінцевим

споживачам. Ризик можна оцінити як низький (при дотриманні технології та умов зберігання). Заходи щодо мінімізації цього ризику: контроль мікробіологічних показників сировини; дотримання санітарно-гігієнічних умов на всіх етапах виробництва; використання герметичного пакування; дотримання рекомендованих умов зберігання.

Мікотоксини (такі як афлатоксини та дезоксиніваленол (ДОН)) відносять до найнебезпечніших контамінантів зернової сировини. Афлатоксин В1 класифіковано ІАРС як канцероген першої групи [5]. Згідно з Регламентом ЄС № 1881/2006, максимально допустимі рівні для готових до споживання зернових продуктів становлять: афлатоксин В1 – 2,0 мкг/кг, сума афлатоксинів – 4,0 мкг/кг, ДОН – 500 мкг/кг. Хоча в рамках цього дослідження кількісне визначення мікотоксинів не проводилось, аналіз технологічної документації виробника підтвердив наявність системи вхідного контролю сировини на ці показники. Ризик можна оцінити як помірний (залежить від якості сировини та умов зберігання зерна у постачальника). Заходами мінімізації цього ризику є використання зерна виключно від сертифікованих постачальників з обов'язковим документальним підтвердженням відповідності ДСТУ; лабораторний контроль кожної партії борошна на вміст мікотоксинів; зберігання зерна за вологості не більше 14%.

Важкі метали також можуть потрапляти в зерно з ґрунту, води, повітря в районах з підвищеним рівнем промислового забруднення. Найбільшу небезпеку становлять свинець, кадмій, ртуть та миш'як. Гранично допустимі концентрації за Регламентом ЄС № 1881/2006 для зернових продуктів: свинець – 0,20 мг/кг, кадмій – 0,10 мг/кг. Особливо чутливими до токсичного впливу важких металів є діти. Виробник має мати задокументовану систему контролю цих показників у сировині, що підтверджується технологічною документацією і дає гарантії якості всім операторам ринку та ритейлерам. Ризик можна оцінити як низький (при використанні сировини з екологічно безпечних районів). До основних заходів його мінімізації віднесено: вибір постачальників сировини з екологічно безпечних районів; періодичний лабораторний контроль вмісту важких металів у сировині та готовій продукції; ведення реєстру постачальників сировини з оцінкою ризиків.

При проведенні комплексної оцінки безпечності кукурудзяних пластівців також було звернуто увагу на ризик, пов'язаний з алергенними компонентами. Для менеджменту якості це є важливим фактором, оскільки некоректне маркування або перехресна контамінація можуть спричинити загрозу для здоров'я споживачів та привести до значних торговельних збитків через відкликання продукції з мереж ритейлу. Зразки 1 і 3 містять молоко, зразок 5 – арахіс. На маркуванні зразків 2 і 4 розміщено попередження «Може містити сліди молока та глютену», що свідчить про можливість перехресної контамінації при виробництві різних найменувань продукції на спільному обладнанні. Усі алергенні інгредієнти виділено жирним шрифтом на маркуванні, відповідно до вимог Регламенту ЄС № 1169/2011 [18], що підтверджено результатами експертизи маркування. Ризик можна оцінити як помірний (для осіб з харчовою алергією). До заходів мінімізації віднесено: зонування виробничих ліній або впровадження суворих процедур санітарної обробки обладнання між виробництвом продукції з різними алергенами; навчання персоналу; кольорове кодування інвентарю.

Ще одна обов'язкова складова при проведенні комплексної оцінки ризику є оцінка фізичних забруднень. За результатами органолептичної оцінки, із застосуванням збільшувальної лупи, у жодному зі зразків не виявлено сторонніх включень, у тому числі металевих домішок (для досліджень використовували металодетектор і вимірювальну сітку). При оцінці ризик забруднення було оцінено як низький. До заходів мінімізації ризику було віднесено використання магнітних сепараторів, металодетекторів, рентгенівських детекторів із забезпеченням регулярного технічного обслуговування цього обладнання та контролю його цілісності. Виробник ТМ «Золоте зерно» застосовує металодетектори гравітаційного типу (Gravity Fall Metal Detectors), на лінії фасування, та якісні, міцні та щільні пакувальні матеріали, що має значення для мінімізації ризику фізичних забруднень.

Результати проведеної комплексної оцінки безпечності кукурудзяних пластівців узагальнено у матриці ризиків (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця ризиків безпечності кукурудзяних пластівців

Небезпечний фактор	Ймовірність виникнення	Тяжкість наслідків	Рівень ризику	Пріоритет контролю
Патогенні мікроорганізми	Низька	Висока	Низький	Середній
Мікотоксини	Мінімальна	Висока	Помірний	Високий
Важкі метали	Низька	Висока	Низький	Середній
Алергенні компоненти	Середня	Висока	Помірний	Високий
Фізичні забруднення	Низька	Середня	Низький	Низький

Джерело: складено авторами на основі досліджень

Як свідчать дані табл. 3, найвищий пріоритет контролю мають три фактори: мікотоксини в сировині та алергенні компоненти. Саме вони формують критичні контрольні точки в системі НАССР для даного виробництва.

На основі проведеної оцінки запропоновано комплекс рекомендацій з менеджменту якості та безпечності для суб'єктів торгівлі та виробництва щодо мінімізації ризиків на всьому ланцюгу товаропросування зернових продуктів, з метою захисту споживачів (табл. 4).

Таблиця 4

Рекомендації щодо мінімізації ризиків безпечності

Напрямок	Рекомендації
Для виробника	Впровадити регулярний моніторинг мікотоксинів у сировині; оптимізувати параметри екструзії та встановити контроль акриламідів з частотою не рідше одного разу на квартал; розглянути виділення окремих ліній для продукції з різними алергенами; підтримувати ефективність системи НАССР з регулярним переглядом критичних контрольних точок; збільшити шрифт друку умов зберігання на маркуванні мінімум до 2,5 мм
Для підприємств	Дотримуватися умов зберігання (температура $\leq +25^{\circ}\text{C}$, вологість $\leq 75\%$); здійснювати систематичний контроль термінів придатності; навчити персонал консультуванню покупців з харчовою алергією; забезпечити умови транспортування, що унеможливають зволоження та механічне пошкодження упаковки
Для споживачів	Уважно вивчати маркування, особливо щодо алергенів; після розкриття упаковки зберігати продукт у щільно закритій тарі не більше 7 діб; не споживати продукцію з порушеною герметичністю або ознаками псування; враховувати високий вміст вуглеводів при плануванні раціону для дітей.

Джерело: складено авторами на основі досліджень

Висновки. Впровадження комплексної оцінки якості та виявлення потенційних ризиків на засадах НАССР у практику товарознавчої експертизи снеків дозволяє перейти від реактивного контролю готової продукції до превентивного управління безпечністю на всіх етапах виробничого ланцюга, що є принципово необхідним для установлення харчового контролю в умовах євроінтеграції України. Оскільки снекі, як всі сухі сніданки належать до продуктів із високим ступенем переробки, легально працюючі підприємства, що їх випускають та реалізують споживачам, не мають права функціонувати без цієї системи. Проте, показано, що ризики залишаються у категорії дрібних крафтових виробництв граноли, мюслів або еко-сніданків, які реалізуються товар на вагу, без належного маркування на стихійних ринках, через невеликі локальні магазини через соціальні мережі (Instagram/TikTok), або локальні ярмарки. Вони часто ігнорують розробку документації через її складність, однак в умовах військового стану нехтування стандартами безпечності підвищує репутаційні ризики та робить малий бізнес вразливим до фінансових втрат, до того ж заважає масштабуванню та можливості виходу на полиці великих ритейлерів.

Ідентифікація мікотоксинів та алергенних компонентів як факторів найвищого пріоритету формує наукову основу для актуалізації програм менеджменту якості з виробничого моніторингу вітчизняних підприємств – суб'єкти торгівлі та виробництва отримують чіткі орієнтири щодо критичних контрольних точок, які потребують першочергових інвестицій у лабораторну базу та технологічне переоснащення.

Розроблений алгоритм оцінки ризиків може бути масштабований на інші зернові продукти, що дозволяє компаніям уніфікувати контроль якості, а повна відповідність Регламентам ЄС знімає технічні бар'єри для експорту і сприятиме зміцненню позицій бізнесу на ринку. Впровадження такої методології не лише мінімізує торговельні ризики, а й стає фундаментом для створення галузевих стандартів, що підвищують рівень продажу та конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках.

Індивідуальні рекомендації для виробників, торговельних підприємств і споживачів закладають підґрунтя для формування культури харчової безпечності на всіх рівнях ланцюга товаропостачання, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної харчової продукції на європейському ринку та мінімізує технічні бар'єри в торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Кожна п'ята дитина в Україні має надмірну вагу: результати першого національного дослідження дитячого ожиріння : інформ. бюл. / Міністерство охорони здоров'я України. 04.02.2025. URL: <https://moz.gov.ua/en/every-fifth-child-in-ukraine-is-overweight-results-of-the-first-national-study-of-childhood-obesity> (дата звернення: 27.03.2026)
2. Концентрати харчові. Сніданки сухі. Загальні технічні умови : ДСТУ 2903:2005. [Чинний від 2007-01-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 18 с. (Національний стандарт України).
3. Левківська Т. М., Бендерська О. В., Писарев М. Г. Перспективи використання моркви у виробництві натуральних сніків. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2020. Т. 31 (70), № 3, ч. 2. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.3-2/10>
4. Дослідження смакових переваг споживачів щодо збагачених сніків і сухих сніданків / В. О. Акмен та ін. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. Харків : ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 196–212. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54760> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Спосіб виробництва вітамінізованої сушеної картоплі : пат. 113127 UA : A23L 19/12, A23B 7/06. № а 2015 11351 ; заявл. 18.11.2015 ; опубл. 12.12.2016, Бюл. № 23. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/25049> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Might bigger portions of healthier snack food help? / O. C. Werle et al. *Food Quality and Preference*. 2019. Vol. 71. P. 181–184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.06.014>
7. Шапар Р. О., Снежкін Ю. Ф., Гусарова О. В. Інноваційна технологія виробництва фруктово-овочевих чипсів. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*. 2014. Вип. 45 (2). С. 182–185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_45\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_45(2)_42) (дата звернення: 01.03.2026).
8. Дослідження особливостей керування технологічним процесом отримання яблучних сніків / І. Малежик та ін. *EUREKA: Life Sciences*. 2016. № 6. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.21303/2504-5695.2016.00245>
9. Коротка Ю., Пасічний В. Смакові композиції спецій для м'ясних сніків. *Молодь – науці і виробництву: Актуальні питання харчової промисловості* : тези доповідей II Всеукр. наук.-техн. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (Херсон, 10 травня 2023 р.). Херсон : ХДАЕУ, 2023. С. 99–100.
10. Combined nutritional and environmental assessment: a case study of alternatives to potato crisps / J. Bosseaux et al. *British Food Journal*. 2026. Vol. 128, no. 2. P. 791–816. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2024-0886>
11. Сибірна Р. І., Зарічна О. З. Гігієна та санітарія виробництва харчових продуктів. *Актуальні проблеми товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 20 лют. 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 115–117. URL: <https://www.ndekc.lviv.ua/pdf/20.06.20242.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
12. Янковський Р., Степанова Т. Актуальні засади технології снекової продукції функціонального спрямування. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2023. № 13 (2). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/visnik/article/view/413>
13. Bennett J. W., Klich M. Mycotoxins. *Clinical Microbiology Reviews*. 2003. Vol. 16, no. 3. P. 497–516. DOI: <https://doi.org/10.1128/CMR.16.3.497-516.2003>
14. Castelo M., Sumner S., Bullerman L. Occurrence of fumonisins in corn-based food products. *Journal of Food Protection*. 1998. Vol. 61 (6). P. 704–707.
15. Dybing E., Farmer P. B., Andersen M. Human exposure and internal dose assessments of acrylamide in food. *Food and Chemical Toxicology*. 2005. Vol. 43, no. 3. P. 365–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fct.2004.11.004>
16. Дударев І. М., Кузьмін О. В. Чипси з рослинної сировини : монографія. Одеса : Олд+, 2023. 224 с. URL: <https://repository.lntu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/948021db-1e74-4916-bb95-5881f2b16448/content> (дата звернення: 01.03.2026).
17. General principles of food hygiene. Codex Alimentarius Code of Practice, No. CXC 1-1969 / FAO & WHO. Codex Alimentarius Commission. Rome, 2023. P. 48. URL: <https://openknowledge.fao.org> (дата звернення: 12.01.2026).

18. Mortimore S., Wallace C. HACCP: A Practical Approach. 3rd ed. New York : Springer, 2013. 468 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-5028-3> (дата звернення: 12.01.2026).

19. Слива Ю. В. Наукові основи концепції управління безпечністю харчових продуктів згідно з вимогами міжнародних стандартів. *Товарознавчий вісник*. 2021. № 1 (14). С. 95–105. URL: [https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity_Bulletin_Vol_12_%E2%84%961_2021%20\(1\)-95-105.pdf](https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity_Bulletin_Vol_12_%E2%84%961_2021%20(1)-95-105.pdf) (дата звернення: 12.01.2026).

References:

1. Kozhna piata dytyna v Ukraini maie nadmirnu vahu: rezultaty pershoho natsionalnoho doslidzhennia dytiachoho ozhyrinnia: inform. biul. [Every fifth child in Ukraine is overweight: results of the first national study of childhood obesity: informational bulletin]. (2025). Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. URL: <https://moz.gov.ua/en/every-fifth-child-in-ukraine-is-overweight-results-of-the-first-national-study-of-childhood-obesity> (accessed: 27.03.2026) (in Ukrainian)
2. Kонтсентраты kharchovi. Snidanky sukhi. Zahalni tekhnichni umovy : DSTU 2903:2005. (2006). [Food concentrates. Dry breakfasts. General specifications : DSTU 2903:2005]. Kyiv : Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (in Ukrainian)
3. Levkivska, T.M., Benderska, O.V. & Pysarev, M.H. (2020). Perspektyvy vykorystannia morkvy u vyrobnytstvi naturalnykh snekiv. [Prospects for the use of carrots in the production of natural snacks]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky, Vol. 31(70)*, Is. 3(2), pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.3-2/10> (in Ukrainian)
4. Akmen, V. O., Sorokina, S. V., Kolesnyk, V. V., Penkina, N. M., & Polupan, V. V. (2024). Doslidzhennia smakovykh perevah spozhyvachiv shchodo zbahachenykh sniekiv i sukhyykh snidankiv [Study of consumer taste preferences regarding enriched snacks and breakfast cereals]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, Is. 1(35), pp. 196–212. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54760> (in Ukrainian)
5. Bandurenko, H.M., Bessarab, O.S. & Pysarev, M.H. (2016). Sposib vyrobnytstva vitaminizovanoi sushenoi kartopli : Patent na vynakhid 113127 UA. [Method of production of vitaminized dried potatoes : Patent for invention 113127 UA]. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/25049> (in Ukrainian)
6. Werle, O.C., Dubelaar, C., Zlatevska, N. & Holden, S.S. (2019). Might bigger portions of healthier snack food help? *Food Quality and Preference*, Vol. 71, pp. 181–184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.06.014>
7. Shapar, R.O., Sniezhkin, Yu.F. & Husarova, O.V. (2014). Innovatsiina tekhnolohiia vyrobnytstva fruktovo-ovochevykh chypsyv. [Innovative technology for the production of fruit and vegetable chips]. *Naukovi pratsi [Odeskoi natsionalnoi akademii kharchovykh tekhnolohii]*, Is. 45(2), pp.182–185. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_45\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_45(2)_42) (in Ukrainian)
8. Malezhyk, I., Dubkovetskyi, I., Bandurenko, H., Levkivska, T. & Strelchenko, L. (2016). Doslidzhennia osoblyvosti keruvannia tekhnolohichnym protsesom otrymannia yabluchnykh snekiv. [Investigation of the features of technological process control for obtaining apple snacks]. *EUREKA: Life Sciences*, № 6, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.21303/2504-5695.2016.00245> (in Ukrainian)
9. Korotka, Yu., & Pasichnyi, V. (2023). Smakovi kompozitsii spetsii dlia miasnykh snekiv [Flavor compositions of spices for meat snacks]. In *Molod – nautsi i vyrobnytstvu: Aktualni pytannia kharchovoi promyslovosti: tezy dopovidei* (pp. 99–100). Kherson: KHDAEU. (in Ukrainian)
10. Bosseaux, J., Mohareb, E., Sui, Y. & Wagstaff, C. (2026). Combined nutritional and environmental assessment: a case study of alternatives to potato crisps. *British Food Journal*, Vol. 128(2), pp. 791–816. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2024-0886>
11. Sybirna, R. I., & Zarichna, O. Z. (2024). Hihien ta sanitariia vyrobnytstva kharchovykh produktiv [Hygiene and sanitation of food production]. *Aktualni problemy tovaroznavstva, biotekhnolohii, ekspertyzy ta mytnoi spravy: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii* (pp. 115–117). Poltava: PUET. Available at: <https://www.ndekc.lviv.ua/pdf/20.06.20242.pdf>
12. Yankovskyi, R., & Stepanova, T. (2023). Aktualni zasady tekhnolohii snekovoii produktsii funktsionalnoho spriamuvannia [Current principles of technology of functional snack products]. *Naukovyi visnyk Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, no. 13(2). Available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/visnik/article/view/413> (in Ukrainian)
13. Bennett, J.W. & Klich, M. (2003). Mycotoxins. *Clinical Microbiology Reviews*, Vol. 16 (3), pp. 497–516. DOI: <https://doi.org/10.1128/CMR.16.3.497-516.2003>
14. Castelo, M., Sumner, S. & Bullerman, L. (1998). Occurrence of fumonisins in corn-based food products. *Journal of Food Protection*, Vol. 61(6), P. 704–707.
15. Dybing, E., Farmer, P.B. & Andersen, M. (2005). Human exposure and internal dose assessments of acrylamide in food. *Food and Chemical Toxicology*, Vol. 43(3), pp. 365–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fct.2004.11.004>
16. Dudarev, I.M. & Kuzmin, O.V. (2023). Chypsy z roslynnoi syrovyny : monohrafiia. [Chips from vegetable raw materials : Monograph]. Odesa : Oldi+. 224 p. Available at: <https://repository.lntu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/948021db-1e74-4916-bb95-5881f2b16448/content> (in Ukrainian)
17. FAO & WHO. (2023). General principles of food hygiene (Codex Alimentarius Code of Practice, No. CXC 1-1969). Codex Alimentarius Commission. Available at: <https://openknowledge.fao.org>
18. Mortimore, S. & Wallace, C. (2013). HACCP: A Practical Approach. 3rd ed. New York : Springer. 468 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5028-3>.
19. Slyva, Yu. V. (2021). Naukovi osnovy kontseptsii upravlinnia bezpechnistiu kharchovykh produktiv zhidno z vymohamy mizhnarodnykh standartiv [Scientific bases of the concept of food safety management in accordance with the requirements of international standards]. *Tovaroznnavchyi visnyk*, no. 1(14), pp. 95–105. Available at: [https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity_Bulletin_Vol_12_%E2%84%961_2021%20\(1\)-95-105.pdf](https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity_Bulletin_Vol_12_%E2%84%961_2021%20(1)-95-105.pdf) (in Ukrainian)

Akmen V. O., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University
viktoriaakmen@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5938-6161

Penkina N. M., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University
penkinanatali77@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0125-4275

Kovalova V. I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V. N. Karazin Kharkiv National University
v.kovalova@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-1665-6971

Sorokina S. V., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University
sorokinasvetlana0508@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2137-5077

MINIAMIZATION OF FOOD SAFETY RISKS AS A FACTOR IN QUALITY AND CONSUMER PROTECTION BY MARKET OPERATORS

Abstract. The widespread usage of snacks across diverse segments of the population highlights the issue of their safety and quality assurance, which is key to maintaining brand reputation and the stability of commercial operations in this sector. The aim of this article was to assess quality and safety in order to identify potentially hazardous factors in snack production and to develop recommended measures to minimise them, thereby improving quality management and ensuring consumer protection in the market. To address this issue, existing scientific approaches to the range and safety of snacks have been analysed, and the methodology for risk assessment and the implementation of the HACCP system as the foundation of quality management in the snack retail sector has been examined. In accordance with EU regulations, the need for comprehensive research has been substantiated, as this will minimise technological risks in the domestic market, guarantee a high level of consumer protection, and ensure the safety of goods in distribution and trade. The study assessed the safety of "Zolotoe Zerno" corn flakes (DHC, Dnipro, Ukraine). The sample confirmed the effectiveness of the ISO 22000 and HACCP systems, and the wide distribution of the product ensured the representativeness of the data. Quantitative risk assessment was carried out by the matrix method (product of probability and severity of consequences) using a system approach and a step-by-step visualization algorithm. It has been proven that extrusion at 130–180°C ensures the product is practically sterile; the levels coliforms and fungi in the samples were significantly below the standard. However, critical points for potential recontamination (the glazing and additive addition stages) and the risk of heat-resistant *Bacillus cereus* spores have been identified. A comprehensive assessment of chemical, allergenic and physical hazards in cornflakes was carried out, confirming the effectiveness of the factory's controls regarding heavy metals and foreign contaminants (gravity-fed metal detectors are used in production), as well as the compliance of labelling with EU requirements regarding allergens, which is key to consumer information and safety in the marketplace. A risk analysis has been conducted for the presence of mycotoxins (aflatoxins and DON), which can be considered as a hidden threat. Although the technology minimises their presence, the risk has been assessed as moderate, which highlights the critical importance of incoming raw material checks and, within the supply chain, will help mitigate risks from substandard raw materials and ensure high standards of consumer protection at every stage of distribution. Measures to minimise risks within the framework of total quality management suggested. In distribution, the main emphasis is placed on storage conditions and packaging integrity. Recommendations are prepared for consumers on expiration dates after opening and carbohydrate consumption norms. Such control will increase the competitiveness of domestic snacks on the European market, minimizing technical barriers to trade.

Keywords: corn snacks, healthy eating, consumer protection, market, risk matrix, hazard groups, quality stabilisation, quality management, trade.

Дата надходження статті: 27.03.2026
Дата прийняття статті: 25.04.2026
Дата публікації статті: 24.06.2026

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить 4 рази на рік.

Структура статті:

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail, ORCID (обов'язково).
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (700–800 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова** (англійською).
13. **Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:
 - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
 - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
 - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);
 - 13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);
 - 13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування»:

051 – Економіка;

71 – Облік і оподаткування;

72 – Фінанси, банківська справа та страхування;

073 – Менеджмент;

75 – Маркетинг;

76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Технічні вимоги до оформлення статті:

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
 - Індекс УДК – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Код JEL Classification – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті (англійською) – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Текст статті – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
 - Порожній рядок;
 -

- Список використаних джерел – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці		
Оформлення ілюстрацій:		

Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею “Enter”, не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша “Tab”).
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).
- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

Редакція може відхилити статтю, якщо:

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

*Редакційна колегія
Збірника наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету
(економічні науки)*