

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273

ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 12, 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Краєвський В. М., д. е. н., професор, декан факультету податкової справи, обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Скорик М. О., к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики, Державний податковий університет (Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

Дружинська Н.С., к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Алейнікова О. В., д. н. держ. упр, професор, професор кафедри публічного управління, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (Україна)

Белінська Я. В., д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)

Варадардж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MRNİL, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)

Варналії З. С., д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Дяченко С. А., д. н. держ. упр, доцент, доцент кафедри регіональної політики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Залізко В. Д., д. е. н., професор, директор ТОВ «Міжнародний інноваційний центр» (Україна)

Карпенко Л. М., д. е. н., професор, професор кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

Кожина А. В., д. н. держ. упр, професор, заступник директора з наукової роботи, професор кафедри євроінтеграційної політики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Коляда Т. А., к. е. н., с. н. с., доцент, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)

Лазебник Л. Л., д. е. н., професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування, Державний податковий університет (Україна)

Метелиця В. М., д. е. н., с. н. с., професор кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)

Мохд Зайні Абд Карім, доктор філософії, професор, професор Вищої школи бізнесу ім. Отмана Соп Абдулли, Університет Утара (Малайзія)

Новак Даріуш, габ. доктор, професор UEP, завідувач кафедри управління корпоративними ресурсами, Познанський університет економіки та бізнесу (Польща)

Савченко А. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)

Сафван Аль Салим, доктор філософії, професор, декан факультету інформаційних технологій, Технологічний університет Акаби (Йорданія)

Ткаченко Н. В., д. е. н., професор, директор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)

Ткачова Н. М., д. н. держ. упр, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)

Циклашвілі Натела, д. е. н., професор, декан факультету економіки та бізнесу, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 26.02.2026 р. № 10)

Відомості про державну реєстрацію: внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1154 від 11.04.2024 року)

Ідентифікатор медіа: R30-04064

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Державний податковий університет
(вул. Університетська, буд. 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, 11.02@dpu.edu.ua, тел. +38 (044) 363-27-13)

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15.10.2019 № 1301 (додаток 4)

Спеціальності: C1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D4 Публічне управління та адміністрування; D5 Маркетинг; D7 Торгівля;
C3 Міжнародні відносини; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; I10 Соціальна робота та консультування.

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

Електронна сторінка видання: www.https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy

ЗМІСТ

Бегун С.І. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ.....	7
Буряк Д.І. ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	13
Василиха Н.В., Ігнат О.В. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	18
Гетманенко О.О. ЕКОНОМІКА ВИЖИВАННЯ ДЕРЖАВИ (STATE SURVIVAL ECONOMICS): НОВА ПАРАДИГМА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ.....	23
Грицишин А.Т., Безручко Л.С., Жук Ю.І., Гаталяк О.М. ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	30
Грінько І.М. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ НЕДОКУМЕНТАРНИХ ФОРМ РОЗРАХУНКІВ У ФІНАНСУВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	36
Дмитрів Д.В., Кухарська В.Б. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОРМ ЄС У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ.....	43
Volodymyr Kovalenko MODERNISATION OF THE INSTANT PAYMENT SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE COUNTRY'S FINANCIAL SECURITY.....	50
Когут М.В. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТУ НА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ (ПОКОЛІННЯ X,Y,Z).....	55
Колісник О.П., Мельник А.Д. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ.....	62
Крачок Л.І. РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	68
Крючкова Н.М., Чуркіна І.Є. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	74
Малюга Н.М., Савченко А.М., Таран С.Ф. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У ПАРАДИГМІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ: ФІЛОСОФІЯ ТА ПРАКТИКА МОДЕЛІ PDSA.....	81

Матвєєва Ю.А., Опанасюк Ю.А., Курганський Д.М. AI-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	87
Мискін Ю.І., Краєвський В.М., Скорик В.І. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	95
Ремига Ю.С. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	101
Романенко О.В. АРХІТЕКТУРА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	108
Рябчук О.Г., Поліщук Д.С., Поліщук С.О. АУДИТ І АНАЛІЗ ЄДИНОГО СОЦІАЛЬНОГО ВНЕСКУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	115
Седіков Д.В. МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИКИ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	120
Смірнова К.В., Колонтай С.М. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТУРИЗМУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	126
Тимоць М.В. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	135
Устік Т.В., Ємець В.В. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, ОЦІНЮВАННЯ І МІНІМІЗАЦІЇ.....	139
Фесенко В.В. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВНУТРІШНЬОМУ АУДИТІ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ.....	145
Vitalia Chyniak, Yana Karabiniuk CRISIS AND HUMAN RESOURCES: THE HOSPITALITY SECTOR IN THE TRANSCARPATHIAN REGION IN THE REALITIES OF THE PANDEMIC.....	151
Чубка О.М., Лобунець А.В. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ТА ЛІКВІДНОСТІ АТ «УКРСИББАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	158
Чуприна С.Л. ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ	163
Шкуров Є.В. МОДЕЛЬ УЗГОДЖЕНИХ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ У ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЇ: ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ КОНТЕКСТИ.....	169

CONTENTS

Svitlana Begun

DIGITAL FORECASTING TOOLS FOR ENSURING
THE SOCIO-ECONOMIC STABILITY
OF SUSTAINABLE GROWTH BUSINESS MODELS.....7

Danylo Buriak

FUNCTIONING OF THE FINANCIAL LEASING MARKET
IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE.....13

Nataliya Wasylyha, Ihnat Oleksandr

CORPORATE HUMAN RESOURCE GOVERNANCE AS A BASIS
FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRADE ENTERPRISE.....18

Oleksiy Hetmanenko

STATE SURVIVAL ECONOMICS (SSE): A NEW PARADIGM
OF MACROECONOMIC POLICY UNDER EXISTENTIAL THREATS.....23

Anna Hrytsyshyn, Liubomyr Bezruchko, Yurii Zhuk, Oksana Hatalyak

ECONOMIC EFFECTS OF IMPLEMENTING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS.....30

Iryna Hrinko

ORGANIZATIONAL MEASURES OF CONDUCTING
OF NON-DOCUMENTARY FORMS OF SETTLEMENTS
IN THE FINANCING OF INTERNATIONAL ACTIVITIES.....36

Dmytro Dmytriv, Victoria Kukharska

IMPLEMENTATION OF EU STANDARDS INTO UKRAINIAN
NATIONAL LEGISLATION IN THE FIELD
OF INTERNATIONAL ROAD FREIGHT TRANSPORT:
REGULATORY, LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS.....43

Volodymyr Kovalenko

MODERNISATION OF THE INSTANT PAYMENT SYSTEM
AS A TOOL FOR IMPROVING THE COUNTRY'S FINANCIAL SECURITY.....50

Maryana Kohut

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF PRODUCT PLACEMENT
ON TARGET AUDIENCES (GENERATIONS X, Y, AND Z).....55

Olena Kolisnyk, Andrii Melnyk

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR MANAGING ENTERPRISE FINANCIAL RESULTS
UNDER ESG-ORIENTED DEVELOPMENT.....62

Liudmyla Krachok

THE ROLE OF HUMAN DEVELOPMENT
IN THE POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE.....68

Nataliia Kriuchkova, Iryna Churkina

THE EFFECTIVENESS OF FISCAL DECENTRALISATION
AS A COMPONENT OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM
IN TIMES OF TRANSFORMATION.....74

Natalya Malyuga, Alla Savchenko, Serhii Taran

INTERNAL AUDIT IN THE PARADIGM OF CONTINUOUS IMPROVEMENT:
PHILOSOPHY AND PRACTICE OF THE PDSA MODEL.....81

Yuliia Matvieieva, Yuliia Opanasiuk, Dmytro Kurhanksyi AI-ORIENTED APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT.....	87
Yurii Myskin, Volodymyr Kraevskyi, Viktoriia Skoryk DIGITALIZATION OF ACCOUNTING IN SMALL ENTERPRISES.....	95
Yuliia Remyha THEORETICAL ASPECTS OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR A MEDICAL INSTITUTION.....	101
Olesia Romanenko BUSINESS MODEL ARCHITECTURE OF A CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANY AS A BASIS FOR FORMING AN OMNI-RESILIENT STRATEGY.....	108
Oksana Ryabchuk, Dariia Polishchuk, Sofiia Polishchuk AUDIT AND ANALYSIS OF THE SINGLE SOCIAL CONTRIBUTION AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE.....	115
Denys Sedikov MODELS FOR INCREASING INVESTMENT SUSTAINABILITY OF LOGISTICS OF THE GRAIN MARKET OF UKRAINE IN CRISIS CONDITIONS.....	120
Kateryna Smirnova, Svitlana Kolontai CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SMART TOURISM DEVELOPMENT AS A PERSPECTIVE DIRECTION FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S RECREATIONAL AND TOURISM SPHERE.....	126
Myroslava Tymots FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF A BUSINESS ENTITY.....	135
Tetiana Ustik, Vasyl Yemets FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DURING WARTIME AND THE TOOLKIT FOR THEIR IDENTIFICATION, ASSESSMENT, AND MITIGATION.....	139
Valeriia Fesenko BUSINESS PROCESS MODELING IN INTERNAL AUDIT: ANALYTICAL AND MANAGERIAL ASPECTS.....	145
Vitalia Chyniak, Yana Karabiniuk CRISIS AND HUMAN RESOURCES: THE HOSPITALITY SECTOR IN THE TRANSCARPATHIAN REGION IN THE REALITIES OF THE PANDEMIC.....	151
Olha Chubka, Anastasiia Lobunets ANALYSIS OF PROFITABILITY AND LIQUIDITY OF JSC "UKRSUBBANK" IN WARTIME CONDITIONS.....	158
Stepan Chupryna ACTIVITIES OF PUBLIC HEALTH AUTHORITIES OF UKRAINE IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCES.....	163
Yevhen Shkurov MODEL OF ALIGNED BRAND COMMUNICATIONS FOR TERRITORIAL RECOVERY: WARTIME AND POST-WAR CONTEXTS.....	169

УДК 004.9:338.24:330.3

JEL O33, C53, L21, Q01

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-1>

Бегун С.І.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки і торгівлі,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-4048>

Svitlana Begun

Lesya Ukrainka Volyn National University

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

DIGITAL FORECASTING TOOLS FOR ENSURING THE SOCIO-ECONOMIC STABILITY OF SUSTAINABLE GROWTH BUSINESS MODELS

Анотація. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання соціально-економічної нестабільності актуалізується проблема забезпечення стійкості бізнес-моделей підприємств шляхом використання цифрових інструментів прогнозування. Метою статті є обґрунтування ролі цифрових інструментів прогнозування у забезпеченні соціально-економічної стабільності бізнес-моделі сталого зростання. У процесі дослідження використано методи системного та структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичні методи, прогнозне моделювання та методи порівняльного аналізу. Визначено ключові цифрові інструменти прогнозування, що сприяють підвищенню фінансової стійкості, соціальної відповідальності та адаптивності бізнес-моделей підприємств. Запропоновано інтегрувати цифрові аналітичні інструменти у систему стратегічного управління бізнес-моделлю сталого зростання з метою підвищення її довгострокової ефективності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифрові інструменти, статистичні методи, прогнозування, бізнес-модель, соціально-економічна стабільність, сталий розвиток.

Abstract. Introduction. In the context of digital transformation, global economic turbulence, and increasing social risks, ensuring the socio-economic stability of sustainable growth business models has become a critical challenge for modern enterprises. Traditional management approaches are increasingly unable to provide timely and reliable assessments of future stability, which necessitates the application of digital forecasting tools capable of processing complex, multidimensional data and reducing uncertainty in strategic decision-making. **Purpose.** The purpose of this study is to substantiate the role of digital forecasting tools in ensuring the socio-economic stability of sustainable growth business models and to identify their potential for improving the quality of strategic management decisions in a volatile economic environment. **Methods.** The research is based on a combination of systemic and structural-functional analysis, economic and statistical methods, comparative analysis, and forecasting modeling. Digital analytics tools, business intelligence systems, and data-driven forecasting approaches were used to assess the impact of digitalization on the stability and adaptability of business models. The methodological framework integrates sustainability indicators, socio-economic performance metrics, and predictive analytics. **Results.** The study identifies key digital forecasting tools that enhance the socio-economic stability of sustainable growth business models by improving financial resilience, social responsibility, and adaptive capacity. The results demonstrate that the integration of predictive analytics, big data processing, and digital dashboards enables early identification of destabilizing factors and supports proactive managerial responses. It is established that digital forecasting significantly reduces strategic risks and increases the long-term competitiveness of enterprises. **Conclusion.** The study concludes that the implementation of digital forecasting tools within the strategic management system of sustainable growth business models is an effective mechanism for ensuring socio-economic stability. Practical recommendations include the integration of digital analytics platforms into decision-making processes, the development of predictive sustainability indicators, and the alignment of digital tools with long-term business objectives. These measures contribute to strengthening business resilience and achieving sustainable development goals.

Keywords: digital tools, statistical methods, forecasting, sustainable growth, business models, socio-economic stability, digital transformation, predictive analytics.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економіки характеризуються зростанням нестабільності та соціально-економічних ризиків, що ускладнює забезпечення стійкості бізнес-моделей підприємств. Бізнес-моделі сталого зростання, орієнтовані на довгострокову ефективність і соціальну відповідальність, дедалі частіше стикаються з обмеженою прогнозованістю ринкових процесів та високою динамікою зовнішнього середовища. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування не забезпечують

своєчасного виявлення загроз соціально-економічній стабільності бізнесу.

Особливої актуальності набуває проблема використання цифрових інструментів прогнозування, здатних обробляти значні обсяги даних та підтримувати управлінські рішення в умовах невизначеності. Недостатня інтеграція таких інструментів у систему управління бізнес-моделлю призводить до зростання фінансових і соціальних ризиків та зниження адаптивності підприємств. Водночас наукові дослідження переважно зосе-

реджуються на окремих аспектах цифровізації, не враховуючи комплексний характер соціально-економічної стабільності.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження ролі цифрових інструментів прогнозування як складової стратегічного управління бізнес-моделями сталого зростання, що сприятиме підвищенню їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий теоретичний і прикладний внесок у дослідження цифрових трансформацій, прогнозування соціально-економічних процесів та формування стійких бізнес-моделей зроблено у працях низки відомих зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, у роботах П. Силема та І. Локма акцентовано увагу на ролі цифрових інструментів у підвищенні адаптивності економічних систем і можливостях прогнозування складних соціально-економічних процесів у середовищі з високим рівнем невизначеності [1]. Дослідження М. Штюрмера, Г. Абу-Тайе та Т. Мірах спрямовані на аналіз цифрових платформ і даних як чинників формування нових моделей створення цінності та довгострокової стабільності бізнесу [2].

Проблеми трансформації економічних систем і впровадження інноваційних підходів до управління розвитком підприємств розкрито у працях В. Кудрявцева, де цифрові технології розглядаються як інструмент підвищення ефективності стратегічного управління та мінімізації соціально-економічних ризиків [3]. Соціальні аспекти цифровізації та їх вплив на стійкість економічних процесів ґрунтовно проаналізовано у дослідженнях Г. Матвієнко-Біляєвої, яка наголошує на необхідності врахування людського та соціального капіталу в сучасних моделях прогнозування розвитку [4]. Аналогічні ідеї простежуються у працях Г. Селезньової та Г. Чумак, де підкреслюється значення соціальних індикаторів і інституційних чинників у забезпеченні стабільності економічних систем у цифровому середовищі [5].

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені безпосередньо цифровій трансформації бізнесу та економіки. Так, у публікаціях О. Галушак, М. Галушак та Г. Машлій цифрові інструменти розглядаються як основа модернізації бізнес-процесів і формування інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі [6].

Зокрема, Л. Шостак та інші обґрунтовують роль цифрових аналітичних інструментів та інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів у формуванні сталих бізнес-моделей, підкреслюючи їх значення для підвищення адаптивності та довгострокової стабільності підприємств [7]. Схожі підходи представлено у дослідженні А. Ковальські та М. Новака, де цифрові інструменти оцінювання стійкості бізнесу розглядаються в контексті платформної економіки з урахуванням мережевих ефектів і структурних ризиків [8].

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує значний інтерес дослідників до проблематики цифрових інструментів прогнозування та цифрової трансформації бізнесу. Водночас наявні праці здебільшого зосереджуються на окремих аспектах цифровізації або сталого розвитку, що обумовлює потребу в комп-

лексному підході до дослідження соціально-економічної стабільності бізнес-моделей сталого зростання з використанням інтегрованих цифрових інструментів прогнозування.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналітичне узагальнення можливостей використання цифрових інструментів прогнозування для забезпечення соціально-економічної стабільності бізнес-моделей сталого зростання. У межах досягнення поставленої мети передбачається визначення ролі цифрових аналітичних рішень у підвищенні адаптивності бізнес-моделей, зниженні рівня соціально-економічних ризиків та покращенні якості стратегічних управлінських рішень в умовах динамічного й нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний та структурно-функціональний підходи для аналізу бізнес-моделей сталого зростання та їх соціально-економічних компонентів. Для оцінювання впливу цифрових інструментів прогнозування застосовано економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз і прогнозне моделювання. Аналітичний та логічний методи забезпечили узагальнення результатів і формування практичних висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання забезпечення соціально-економічної стабільності підприємств набуває стратегічного значення. Бізнес-моделі сталого зростання функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлено поєднанням глобальних кризових явищ, цифрових зрушень, посиленням соціальної відповідальності бізнесу та зміною очікувань стейкхолдерів. За таких обставин традиційні підходи до аналізу та планування розвитку підприємств виявляються недостатніми, що актуалізує необхідність використання цифрових інструментів прогнозування соціально-економічної стабільності.

Соціально-економічна стабільність бізнес-моделі сталого зростання проявляється у здатності підприємства підтримувати рівновагу між економічною результативністю, соціальними зобов'язаннями та довгостроковою адаптивністю до зовнішніх змін. Вона не зводиться виключно до фінансової стійкості, а охоплює показники зайнятості, соціального капіталу, цифрової зрілості, інноваційної активності та екологічної відповідальності. Саме тому прогнозування стабільності потребує комплексного підходу, заснованого на інтеграції багатовимірних даних і сучасних аналітичних технологій.

Моделі сталого розвитку підприємств дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів та сприяти соціальній справедливості [8]. Водночас ефективність реалізації таких моделей значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання своєчасно оцінювати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати наслідки управлінських рішень та адаптувати бізнес-процеси до динамічних соціально-економічних умов. У цьому контексті традиційні інструменти планування та аналізу, орієнтовані переважно на ретроспективні показники, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стабільності бізнес-моделі.

Саме тому зростає роль цифрових рішень, здатних поєднати економічні, соціальні та екологічні пара-

метри розвитку в єдиному аналітичному просторі. Перехід до цифрово орієнтованого управління зумовлює трансформацію підходів до оцінювання сталості підприємств, зміщуючи акцент із фіксації результатів минулих періодів на прогнозування майбутніх станів системи. У таких умовах цифрові інструменти прогнозування формують нову методологічну основу управління бізнес-моделлями сталого розвитку. Їх ключовою перевагою є здатність обробляти великі масиви різнорідної інформації в режимі реального часу, виявляти приховані закономірності та моделювати сценарії розвитку з урахуванням соціально-економічних чинників. Застосування таких інструментів дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до проактивного управління стабільністю.

Цифрові інструменти прогнозування формують нову методологічну основу управління бізнес-моделлями сталого розвитку. Їх ключовою перевагою є здатність обробляти великі масиви різнорідної інформації в режимі реального часу, виявляти приховані закономірності та моделювати сценарії розвитку з урахуванням соціально-економічних чинників. Застосування таких інструментів дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до проактивного управління стабільністю.

Традиційні методи бізнес-моделювання часто виявляються недостатньо гнучкими, що ускладнює швидке реагування на виклики ринку. У цьому контексті цифрові інструменти бізнес-моделювання, такі як Business Model Canvas, Lean Canvas, а також програмні платформи на кшталт Strategyzer, Miro, Bizagi та інших, набувають важливого значення [9]. Їх застосування дає змогу візуалізувати структуру бізнес-моделі, оперативно тестувати альтернативні управлінські рішення та адаптувати логіку створення цінності до змін зовнішнього середовища. Водночас функціональність зазначених інструментів не обмежується лише етапом проєктування бізнес-моделі, оскільки вони створюють передумови для подальшого аналітичного та прогностичного опрацювання ключових параметрів розвитку підприємства.

Інтеграція цифрових платформ бізнес-моделювання з аналітичними та прогностичними інструментами дозволяє перейти від статичних описів бізнес-процесів до динамічних моделей, здатних відображати складні соціально-економічні взаємозв'язки. Такий підхід сприяє розширенню інформаційної бази прогнозування за рахунок включення показників, що раніше не враховувалися в межах класичних фінансово-економічних моделей. У цьому контексті важливим елементом цифрового прогнозування є використання нефінансових індикаторів, які раніше не включалися до традиційних моделей оцінювання. До них належать показники соціальної довіри, рівня цифрових компетентностей персоналу, гнучкості організаційної структури, інклюзивності бізнес-процесів. Інтеграція таких індикаторів у цифрові аналітичні моделі дозволяє більш точно оцінювати довгострокову стабільність бізнес-моделі сталого зростання.

Важливим елементом цифрового прогнозування є використання нефінансових індикаторів, які раніше не включалися до традиційних моделей оцінювання. До них належать показники соціальної довіри, рівня цифрових компетентностей персоналу, гнучкості організаційної структури, інклюзивності бізнес-процесів.

Інтеграція таких індикаторів у цифрові аналітичні моделі дозволяє більш точно оцінювати довгострокову стабільність бізнес-моделі сталого зростання.

Використання нефінансових індикаторів у цифрових моделях прогнозування створює підґрунтя для оцінювання не лише внутрішньої стійкості бізнесу, а й його здатності до інноваційного розвитку та залучення зовнішніх ресурсів. Саме в цьому контексті цифрова трансформація набуває прикладного виміру через механізми фінансування інноваційних проєктів і підтримку підприємницьких ініціатив. Важливою складовою цифровізації є підтримка розвитку стартапів, венчурного підприємництва та фінансових інновацій. Краудфандингові платформи, електронні платежі й фінтех-рішення розширюють доступ до фінансових ресурсів [10].

У ринковій парадигмі домінує уявлення про цифрові платформи як каталізатору конкуренції, зниження транзакційних витрат і розширення доступу до ринків. Однак така логіка водночас підсилює мережеві ефекти, що може приводити до монополізації й асиметрії ринкової влади. Регуляторний вплив тут здебільшого зосереджено на нагляді за конкуренцією та забезпеченні відкритості ринків для інновацій [11]. За цих умов регуляторний вплив зосереджується переважно на балансуванні між стимулюванням інновацій і забезпеченням конкурентного середовища, відкритості платформ та запобіганні надмірній концентрації економічної влади, що є критично важливим для довгострокової соціально-економічної стабільності цифрових бізнес-моделей.

Навіть сучасні та актуальні бізнес-моделі в умовах глобалізації та цифровізації змінюються, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до нових реалій. Від традиційних підходів до ведення бізнесу переходимо до більш гнучких і інноваційних моделей, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку [12]. Подальший розвиток цифрових інструментів прогнозування соціально-економічної стабільності пов'язаний із переходом від фрагментарного використання окремих аналітичних рішень до формування інтегрованих цифрових екосистем управління бізнес-моделлю.

Важливим напрямом цифрового прогнозування є використання методів сценарного аналізу та імітаційного моделювання, які дають змогу оцінювати альтернативні траєкторії розвитку бізнес-моделі залежно від змін макроекономічних, соціальних та інституційних чинників. Зв'язок між прогнозуванням і сценаруванням розвитку міст полягає в тому, що прогнозування забезпечує базу для сценаріїв, дозволяючи створювати більш реалістичні та обґрунтовані варіанти розвитку. Прогнозування показує можливі тренди та очікувані зміни, тоді як сценарування дозволяє досліджувати, як ці тенденції можуть розвиватися при зміні певних умов [13].

Окрему роль у прогнозуванні соціально-економічної стабільності відіграє використання великих даних та інструментів машинного навчання. Аналітика великих даних дозволяє обробляти значні обсяги інформації з різних джерел, зокрема фінансової звітності, цифрових платформ, соціальних мереж, HR-систем та ланцюгів постачання. В сучасному світі дані – не просто ресурс, а стратегічна перевага [14]. Разом з тим універсальний підхід до використання великих даних поступово втрачає актуальність, оскільки зростає

потреба в адаптації аналітичних інструментів до специфіки окремих галузей та бізнес-моделей.

У сучасних умовах відбувається сегментація технологій Big Data та їх галузева спеціалізація. Від окремих успішних випадків цей ринок переходить до розробки галузевих моделей для збору, аналізу та використання великих даних. Інструментарій роботи може бути схожим, але різними є межі застосування, форми організації та наслідки реалізації [15].

Узагальнення наукових підходів і практичних рішень дозволяє виділити ключові групи цифрових інструментів прогнозування соціально-економічної стабільності бізнес-моделі сталого зростання (табл. 1). Класифікація таких інструментів ґрунтується на функціональній спрямованості, характері оброблюваних даних та рівні інтеграції в систему управління підприємством. Зазначені інструменти не є взаємовиключними, а формують взаємодоповнювальне середовище, що забезпечує комплексне оцінювання стабільності бізнес-моделі в коротко- та довгостроковій перспективі.

Використання різних груп цифрових інструментів дозволяє охопити як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи соціальні, організаційні та інституційні чинники розвитку. Зокрема, інструменти бізнес-аналітики та прогнозного моделювання забезпечують ідентифікацію динаміки ключових показників стабільності, тоді як платформи бізнес-моделювання та сценарного аналізу створюють умови для оцінювання альтернативних траєкторій розвитку бізнес-моделі з урахуванням потенційних ризиків і можливостей. У сукупності це сприяє переходу від фрагментарного аналізу до системного управління соціально-економічною стабільністю підприємства.

Крім того, інтеграція цифрових інструментів прогнозування у процеси стратегічного управління підвищує здатність підприємств до адаптації в умовах невизначеності, забезпечує своєчасне виявлення точок нестабільності та формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, застосування структурованого набору цифрових інструментів виступає необхідною умовою реалізації бізнес-моделей сталого зростання, орієнтованих на довгострокову соціально-економічну ефективність.

Крім того, інтеграція цифрових інструментів прогнозування у процеси стратегічного управління підвищує здатність підприємств до адаптації в умовах невизначеності, забезпечує своєчасне виявлення точок нестабільності та формує інформаційну основу для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, застосування структурованого набору цифрових інструментів виступає необхідною умовою реалізації бізнес-моделей сталого зростання, орієнтованих на довгострокову соціально-економічну ефективність. Разом із цим ефективність використання зазначених інструментів значною мірою визначається загальним рівнем цифрової зрілості економічного середовища та готовністю суб'єктів господарювання до функціонування в новій цифровій реальності. Цифрова економіка являє собою нову форму економічної взаємодії, яка вже проникла в усі сектори світового ринку, переживаючи активний розвиток. Вона готова потенційно стати провідним сегментом, каталізуючи зростання та розвиток усієї економічної системи [16]. У цьому контексті цифрова економіка постає як якісно нова форма економічної взаємодії, що вже проникла в усі сектори світового ринку та перебуває у фазі активного розвитку. Вона має потенціал стати провідним сегментом економічної системи, виступаючи каталізатором зростання продуктивності, інноваційної активності та трансформації традиційних бізнес-моделей [17]. Саме в умовах цифрової економіки цифрові інструменти прогнозування набувають системоутворюючого значення, оскільки забезпечують поєднання технологічних можливостей із завданнями соціально-економічної стабільності та сталого розвитку підприємств. Це, своєю чергою, створює передумови для формування адаптивних, соціально відповідальних і конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних забезпечувати довгострокову ефективність у динамічному глобальному середовищі.

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економіки забезпечення соціально-економічної стабільності підприємств стає ключовою передумовою реалізації бізнес-моделей сталого зростання. Доведено, що соціально-економічна стабільність виходить за межі фінансової стійкості та охоплює комплекс економічних, соціальних, інноваційних і екологічних параметрів розвитку підприємства. Встановлено, що традиційні підходи до аналізу й планування, орієнтовані переважно на ретроспективні показники, не забезпечують достатньої адаптивності бізнес-моделей у динамічному середовищі.

Обґрунтовано визначальну роль цифрових інструментів прогнозування, які формують нову методологічну основу управління сталим розвитком шляхом інтеграції фінансових і нефінансових даних та переходу до проактивного управління стабільністю. Показано, що

Таблиця 1

Цифрові інструменти прогнозування соціально-економічної стабільності бізнес-моделі сталого зростання

Група цифрових інструментів	Характеристика	Прогнозні можливості
Інструменти бізнес-аналітики (BI)	Інтеграція фінансових і нефінансових даних, візуалізація показників	Оцінка динаміки стабільності, виявлення ризиків
Платформи бізнес-моделювання	Візуалізація та адаптація структури бізнес-моделі	Аналіз сценаріїв трансформації бізнес-моделі
Сценарне та імітаційне моделювання	Моделювання альтернативних варіантів розвитку	Прогнозування впливу зовнішніх шоків
Аналітика великих даних	Обробка багатовимірних масивів інформації	Виявлення прихованих закономірностей
ESG- та нефінансові дашборди	Інтеграція соціальних і екологічних індикаторів	Оцінка довгострокової соціально-економічної стійкості

Джерело: узагальнено автором

використання цифрових платформ бізнес-моделювання, сценарного аналізу, аналітики великих даних і машинного навчання розширює можливості оцінювання альтернативних траєкторій розвитку бізнес-моделі. Доведено доцільність включення нефінансових індикаторів, зокрема соціальної довіри, цифрових компетентностей персоналу та гнучкості організаційних структур, для більш точної оцінки довгострокової стабільності.

Узагальнення наукових і практичних підходів дозволило систематизувати ключові групи цифрових

інструментів прогнозування соціально-економічної стабільності бізнес-моделі сталого зростання. Встановлено, що ефективність застосування таких інструментів значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості економічного середовища та якості інституційного регулювання. Зроблено висновок, що цифрові інструменти прогнозування виступають системоутворюючим чинником формування адаптивних, соціально відповідальних і конкурентоспроможних бізнес-моделей у сучасній цифровій економіці.

Бібліографічний список:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Генеральна Асамблея. Організація Об'єднаних Націй, 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
2. Локм І., Силем П. Теоретизування зацікавлених сторін щодо сталого розвитку в епоху цифрових технологій. *Наука сталого розвитку*. 2017. № 12. С. 235–245.
3. Кудрявцев В. М. Взаємозв'язок процесу цифровізації та концепції сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 74–87.
4. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Тенденції розвитку цифрової економіки як господарської системи. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 115–119.
5. Селезньова Г. О., Чумак Г. М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74.
6. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: Еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2(81). С. 155–163.
7. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Usiness models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. Vol. 12. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
8. Kowalski A., Nowak M. Digital tools for business sustainability assessment in the platform economy. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
9. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академіні візії*. 2024. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366>
10. Рачинська Г. Використання цифрових інструментів бізнес-моделювання у плануванні розвитку малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91>
11. Кишакевич Б. Ю., Зварич Б. Я. Цифровізація як організаційно-економічний інструмент модернізації інституційного середовища інноваційної діяльності в регіоні. *Академічні візії*. 2025. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo>
12. Цира О. Цифрові платформи як основа розвитку бізнес-моделей та цифрових екосистем. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Випуск 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-04>
13. Шостак Л. В., Бегун С. І. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-32>
14. Романовська Ю. Прогнозування та сценарування розвитку міст в умовах інформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-175>
15. Big Data: Що таке аналітика великих даних і для чого вона потрібна. URL: <https://robotdreams.cc/uk/blog/577-shcho-take-big-data>
16. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. Випуск 40. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. The Impact of Digital Transformation on the Economy: Technological Innovation and Efficiency. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68(04). P. 2081–2093.

References:

1. United Nations General Assembly (2018). Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniyi u sferi staloho rozvytku do 2030 roku [Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development]. Available at: <https://undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
2. Lokm I., Sylem P. (2017). Teoretyzuvannia zatsikavlenykh storin shchodo staloho rozvytku v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Stakeholder theorizing for sustainable development in the digital age]. *Nauka staloho rozvytku – Sustainable Development Science*, no. 12, pp. 235–245.
3. Kudriavtsev V. M. (2022). Vzaiemozviazok protsesu tsyfrovizatsii ta kontseptsii staloho rozvytku [Relationship between the digitalization process and the concept of sustainable development]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, no. 40, pp. 74–87.
4. Matvienko-Biliaieva H. L. (2022). Tendentsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky yak hospodarskoi systemy [Development trends of the digital economy as an economic system]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 181, pp. 115–119.
5. Selezniova H. O., Chumak H. M. (2022). Vplyv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky na konkurentne seredovyshe vitchyznianskykh pidpriemstv [Impact of digital economy development on the competitive environment of domestic enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 25, pp. 69–74.
6. Halushchak O., Halushchak M., Mashlii H. (2023). Tsyfrovizatsiia v Ukraini: evoliutsiini peretvorennia [Digitalization in Ukraine: evolutionary transformations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 2(81), pp. 155–163.

7. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. (2024). Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, vol. 12, pp. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
8. Kowalski A., Nowak M. (2024). Digital tools for business sustainability assessment in the platform economy. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>
9. Semchuk Zh., Nytrebych A., Andriushko D., Markevych O., Tymyk A., Kupchak V., Pertsevyi R. (2024). Modeli staloho rozvytku pidpriemstv u konteksti hlobalnykh ekolohichnykh vyklykiv [Models of sustainable enterprise development in the context of global environmental challenges]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, issue 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366>
10. Rachynska H. (2025). Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv biznes-modeliuvannia u planuvanni rozvytku malych pidpriemstv [Use of digital business modeling tools in small enterprise development planning]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91>
11. Kyshakevych B. Yu., Zvarych B. Ya. (2025). Tsyfrovizatsiia yak orhanizatsiino-ekonomichniy instrument modernizatsii instytutsiinoho seredovyshcha innovatsiinoi diialnosti v rehioni [Digitalization as an organizational and economic tool for modernization of the institutional environment of innovation activity in the region]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, issue 47. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo>
12. Tsyra O. (2025). Tsyfrovi platformy yak osnova rozvytku biznes-modelei ta tsyfrovyykh ecosystem [Digital platforms as a basis for business model and digital ecosystem development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, issue 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-04>
13. Shostak L. V., Behun S. I. (2024). Osoblyvosti ta umovy formuvannia biznes-modelei pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Features and conditions of enterprise business model formation in the conditions of digital economic transformation]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, issue 80. <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>
14. Romanovska Yu. (2024). Prohnozuvannia ta stsennariuvannia rozvytku mist v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Forecasting and scenario planning of urban development in the information economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-175>
15. Robot Dreams (2024). Big Data: Shcho take analityka velykykh danykh i dlia choho vona potrebnna [Big Data: What is big data analytics and why it is needed]. Available at: <https://robotdreams.cc/uk/blog/577-shcho-take-big-data>
16. Naumenko M. (2024). Analiz ta analityka velykykh danykh v marketynhu ta torhivli konkurentnoho pidpriemstva [Analysis and big data analytics in marketing and trade of a competitive enterprise]. *Grail of Science*, issue 40, pp. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: technological innovation and efficiency. *Economic Affairs*, vol. 68(4), pp. 2081–2093.

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 08.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 330.3:658.713:338.432

JEL C53, G23, Q00

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-2>

Буряк Д.І.

аспірант кафедри публічних фінансів,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0903-6820>

Danylo Buriak

State Tax University

ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

FUNCTIONING OF THE FINANCIAL LEASING MARKET IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

Анотація. У статті досліджено особливості функціонування ринку фінансового лізингу в аграрному секторі України в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Обґрунтовано роль фінансового лізингу як інструменту інвестиційного забезпечення оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств за умов обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування. На основі аналізу статистичних даних за 2017–2023 рр. виокремлено основні етапи розвитку лізингового ринку. Показано, що найбільш глибокий спад спостерігався у 2022 р., тоді як у 2023 р. ринок почав поступово відновлюватися під впливом державної підтримки та міжнародної фінансової допомоги. Встановлено домінування юридичних осіб-лізингодавців у структурі ринку та зростання вартості фінансування в умовах підвищених ризиків. Зроблено висновок про необхідність формування більш стійкої та гнучкої моделі розвитку фінансового лізингу як ключового механізму відновлення та модернізації аграрного сектору України.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансовий лізинг, аграрний сектор, інвестиційне забезпечення, лізингодавці, структура ринку.

Abstract. Introduction. The current stage of Ukraine's economic development, intensified by the consequences of the full-scale war, has significantly increased the need for sustainable mechanisms of investment support for the agricultural sector. Limited access to bank lending, rising costs of modern agricultural machinery and heightened production risks constrain the ability of agricultural enterprises to modernize their technical base. Under these conditions, financial leasing becomes one of the key instruments for maintaining investment activity and ensuring technological renewal in agriculture. **Purpose.** The purpose of the article is to assess the functioning of the financial leasing market in the agricultural sector of Ukraine and to identify its role, opportunities and limitations in supporting the renewal of agricultural machinery under crisis and wartime conditions. **Methods.** The research is based on methods of economic and statistical analysis, comparison, structural and dynamic analysis, as well as generalization and systematization of analytical and official statistical data for the period 2017–2023. **Results.** The study reveals that the financial leasing market in Ukraine demonstrates high sensitivity to external shocks. During the period of economic growth in 2017–2019, leasing operations in agriculture expanded due to improved investment conditions and higher demand for agricultural equipment. In 2020, the COVID-19 pandemic caused a noticeable decline in leasing activity, while the full-scale invasion in 2022 led to a sharp contraction of the market, disruption of logistics and increased financial risks. In 2023, signs of gradual recovery were observed, supported by government programs, international financial assistance and the adaptation of leasing companies to wartime conditions. It is also established that legal entities – leasing companies remain the dominant participants in the market, whereas financial companies play a more limited but potentially growing role. **Conclusion.** Financial leasing remains an important instrument for maintaining investment activity and renewing the technical base of agricultural enterprises in Ukraine. To enhance its effectiveness in the post-war recovery period, it is necessary to improve regulatory conditions, expand state support programs and reduce the cost of financing. Strengthening these elements will allow leasing to become a more powerful driver of technological modernization and competitiveness of the agricultural sector.

Keywords: financial support, financial leasing, agricultural sector, investment support, lessors, market structure.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку аграрного сектору України характеризується високою залежністю від рівня технічної оснащеності сільськогосподарських підприємств, що безпосередньо впливає на продуктивність виробництва, конкурентоспроможність аграрної продукції та фінансову стійкість суб'єктів господарювання [4]. Водночас обмеженість власних інвестиційних ресурсів, ускладнений доступ до банківського кредитування, а також зростання вартості сучасної техніки і технологій формують системні бар'єри для оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств.

За цих умов фінансовий лізинг дедалі більше набуває значення як альтернативний залучення інвестицій у виробничі активи. Його використання дозволяє аграрним товаровиробникам здійснювати модернізацію техніко-технологічної бази без значних одноразових капіталовкладень, розподіляючи фінансове навантаження у часі та знижуючи ризики ліквідності. Водночас практична реалізація потенціалу фінансового лізингу в аграрному секторі залишається обмеженою через вплив макроекономічної нестабільності, недосконалість регуляторного середовища, нерівномірність доступу до лізингових послуг та підви-

щені ризики, характерні для сільськогосподарського виробництва [13].

У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленому дослідженні механізмів функціонування ринку фінансового лізингу в аграрному секторі України, оцінці його динаміки, структури та ролі у забезпеченні інвестиційних процесів. Особливої актуальності це питання набуває в умовах економічних та безпекових викликів, що посилюють потребу аграрних підприємств у стабільних і гнучких фінансових інструментах відновлення та розвитку виробничого потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового лізингу як інструменту інвестиційного забезпечення підприємств достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Питання структури лізингових угод, фінансових механізмів їх реалізації та ролі лізингу у системі фінансового забезпечення розкриті в дослідженнях Васильєвої Т., Демчук К., Тютюнник І. [3], Давиденко Н. [4], Соломатіної Т. [9] та інших авторів.

Проблеми розвитку лізингового ринку, його обмеження та перспективи частково висвітлені у працях Васильчишин О., Тулай О. [1], Тітенко З. [10]. Дослідження Васильєвої Т., Бойко А. та Кіріл'євої А. [2] акцентують увагу на ролі лізингу в трансформації фінансових відносин.

Практичні напрями вдосконалення механізмів фінансового лізингу, зокрема з урахуванням державної підтримки та навантаження на техніку, запропоновані у роботі П. Пивовара, О. Чайкіна та Д. Дідуха [7].

Водночас у наукових публікаціях недостатньо системно розкрито питання функціонування фінансового лізингу в аграрному секторі в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає у визначенні можливостей і обмежень використання фінансового лізингу для оновлення сільськогосподарської техніки в Україні в умовах кризових та воєнних викликів.

Методи дослідження. У процесі підготовки статті використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до сутності фінансового лізингу та його ролі в інвестиційному забезпеченні аграрного сектору. Порівняльний і структурний аналіз використано для виявлення змін у динаміці та структурі лізингових операцій у 2017–2023 рр. Статистичні методи дали змогу оцінити обсяги та сезонні коливання лізингових угод, а також диференціацію за видами лізингодавців. За допомогою індукції та дедукції сформовано узагальнення щодо впливу макроекономічних і воєнних чинників на функціонування лізингового ринку. Елементи системного підходу застосовано для оцінки ролі фінансового лізингу в механізмі відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лізинг у країнах із розвинутою ринковою економікою є одним із ключових інструментів оновлення виробничого потенціалу та підтримки інвестиційної активності. В умовах прискореного технологічного прогресу проблема морального старіння техніки часто постає раніше, ніж її фізичне зношення, що змушує підприємства постійно оновлювати виробничі засоби з метою

збереження конкурентних позицій на ринку. Саме за таких обставин лізинг виступає важливим механізмом забезпечення доступу до сучасного обладнання без необхідності значних одноразових капіталовкладень.

Використання лізингових схем дозволяє підприємствам поєднувати процес оновлення основних засобів із поступовим фінансовим навантаженням, що особливо важливо для суб'єктів господарювання з обмеженими власними ресурсами або ускладненим доступом до банківського кредитування [2]. Завдяки цьому лізинг не лише розширює можливості інвестування в основні фонди, а й сприяє залученню до інвестиційного процесу ширшого кола підприємств, посилюючи мультиплікативний ефект у реальному секторі економіки [5].

З економічної точки зору лізинг являє собою багатокomпонентну систему відносин, пов'язаних із відтворенням основних засобів. Він поєднує у собі елементи інвестиційної, кредитної, орендної та підприємницької діяльності, а також операції купівлі-продажу і страхування [10]. Учасниками цих відносин виступають виробник або постачальник обладнання, лізингодавець та лізингоодержувач, між якими формується складний механізм руху капіталу, майна та фінансових зобов'язань [8].

З огляду на таку економічну природу лізингу, його розвиток тісно пов'язаний із загальними макроекономічними умовами, станом фінансового ринку та інвестиційною активністю суб'єктів господарювання [9]. Для оцінки реальної ролі цього інструменту в аграрному секторі України доцільно звернутися до аналізу динаміки ринку фінансового лізингу у 2017–2023 рр., що відображено у табл. 1.

Проведений аналіз дозволяє виокремити декілька етапів розвитку лізингових операцій, сформованих під впливом зовнішніх економічних чинників. Так, у 2017–2019 рр. ринок фінансового лізингу в Україні перебував у фазі відносно стабільного зростання. В аграрному секторі це проявлялося у підвищенні попиту на лізинг сільськогосподарської техніки та обладнання, що було зумовлено загальним економічним поживленням, покращенням інвестиційного клімату та вищою доступністю фінансових ресурсів [7].

Пандемічна криза 2020 р. істотно скоригувала траєкторію розвитку лізингового ринку, зумовивши помітне зниження ділової активності в цьому сегменті. В аграрній сфері це відобразилося у скороченні кількості та обсягів лізингових угод, що було наслідком загострення макроекономічної невизначеності, порушення логістичних ланцюгів та ускладнення імпорту поставок техніки й обладнання. Починаючи з 2021 р. економічна ситуація поступово стабілізувалася, що створило передумови для поживлення фінансово-інвестиційних процесів, зокрема і в сегменті фінансового лізингу. В аграрному секторі це виявилось у відновленні попиту на лізингові інструменти, чому сприяли програми державної підтримки сільськогосподарських виробників, сприятливі тенденції на світових аграрних ринках та зростання цін на аграрну продукцію.

Події 2022 р., пов'язані з повномасштабною агресією росії проти України, стали критичною точкою для розвитку національного ринку лізингу. Воєнні дії призвели до істотного звуження обсягів лізингових опера-

Таблиця 1

Загальні тенденції функціонування ринку лізингу в Україні, 2017–2023 рр.

Період	Характеристика	Ринок лізингу в аграрному секторі	Основні фактори впливу	Середні % ставок (річних, грн)
2017–2019	Формування позитивної динаміки розвитку лізингового ринку та розширення практики застосування лізингових інструментів у національній економіці.	Підвищення зацікавленості аграрних підприємств у використанні лізингу для придбання техніки й обладнання, а також розширення спектра лізингових продуктів	Економічне пожвавлення, розширення фінансових можливостей та інституційний розвиток лізингового ринку.	10–20%
2020	Ослаблення темпів розширення лізингових операцій під впливом COVID-19 та скорочення обсягів вкладень	Звуження лізингового фінансування агровиробників і зниження інвестицій у технічне оновлення	Макроекономічна стабілізація, розширення фінансових можливостей і посилення ролі лізингових установ	12–22%
2021	Реактивація лізингового сегмента та підвищення попиту на лізинг обладнання і транспорту.	Збільшення обсягів лізингових угод у аграрному секторі на тлі активізації процесів оновлення технічної бази підприємств	Відновлення ділової активності в економіці, зростання ролі державної підтримки та покращення цінових умов реалізації аграрної продукції.	11–21%
2022	Скорочення лізингових операцій під впливом війни і високої економічної невизначеності	Істотне скорочення лізингової активності в аграрній сфері та зростання фінансових ризиків для лізингових установ	Воєнні ризики, інфраструктурні втрати, імпорتنі обмеження і скорочення інвестицій	20–35%
2023	Поступова стабілізація лізингових операцій, коригування бізнес-моделей до воєнних умов та підтримка з боку держави	Зростання зацікавленості аграрних підприємств у лізинговому фінансуванні для заміни та відновлення зруйнованої техніки	Державні програми підтримки, міжнародна допомога, адаптація бізнесу до воєнних умов.	22 – 30%

Джерело: сформовано автором за даними [11, 12]

цій, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, ускладнення імпорتنих поставок та значного відпливу фінансових ресурсів [14]. Сукупний вплив цих факторів сформував стійкі ризики для подальшого функціонування лізингового сегмента, особливо в аграрній сфері, яка є чутливою до інвестиційних і технологічних обмежень.

Упродовж 2023 р. фінансовий лізинг в Україні почав поступово відновлюватися, пристосовуючись до змінених умов господарювання та безпекових викликів. Цьому сприяли запровадження та розширення державних програм підтримки підприємств, зокрема агровиробників, активізація міжнародної фінансової допомоги, а також коригування стратегії діяльності лізингових компаній відповідно до реалій воєнної економіки. Зміни у рівні лізингових відсоткових ставок у цей період значною мірою відображали загальний стан макроекономічної рівноваги: у 2022–2023 рр. Спостерігалось подорожчання фінансових ресурсів, зумовлене інфляційними процесами, зростанням невизначеності, обмеженням доступу до кредитування та підвищенням ризиків неплатоспроможності (табл. 2).

Аналіз змін обсягів лізингових операцій у 2019–2023 рр., наведений у табл. 2, засвідчує загальну тенденцію до скорочення ринку як у сукупному вимірі, так і за окремими групами лізингодавців. Формування такої динаміки значною мірою зумовлено складною макроекономічною ситуацією та впливом воєнних подій, які обмежують інвестиційну активність і доступ до фінансових ресурсів. Водночас річні коливання свідчать про нерівномірність укладення лізингових

договорів, що відображає реакцію ринку на зміну зовнішніх умов.

Ключову роль у функціонуванні вітчизняного лізингового ринку відіграють банки та спеціалізовані лізингові компанії, серед яких провідні позиції посідають OTP Leasing, Ukrsib Leasing, Kredobank Leasing, Raiffeisen Leasing та інші. Ці установи забезпечують підприємствам доступ до фінансування для придбання основних засобів, зокрема техніки, транспортних засобів і виробничого обладнання, виступаючи альтернативою традиційному кредитуванню. Їх діяльність має суттєве значення для підтримки інвестиційної активності в різних секторах економіки [1, 3].

У структурі лізингових операцій упродовж досліджуваного періоду домінували юридичні особи-лізингодавці. Незважаючи на загальне скорочення ринку, у 2023 р. обсяг укладених ними угод досяг 20 258,4 млн грн. Водночас частка фінансових компаній залишалася відносно невеликою: вартість укладених ними договорів становила 656 млн грн, що приблизно у три рази менше порівняно з 2019 р. Разом з тим у IV кварталі 2022 р. було зафіксовано помітне зростання активності фінансових компаній на ринку лізингу, що відчутно вплинуло на загальну структуру лізингових операцій.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що фінансовий лізинг посідає важливе місце у системі інвестиційного забезпечення аграрних підприємств України, оскільки створює можливості для оновлення техніко-технологічної бази за умов обмеженого доступу до банківського кредитування та нестачі власних фінансових ресурсів. Аналіз динаміки лізингового

Таблиця 2

Динаміка обсягу лізингових послуг, 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Вартість укладених угод, млн грн	24647	26057	39821	16172	20914
I квартал	4257	5505	7270	4351	4606
II квартал	6574	4888	11023	1561	5571
III квартал	7686	6428	12307	2874	58870
IV квартал	6131	9236	9221	7387	4848
у тому числі фінансовими компаніями	1836	19134	673	4219	656
I квартал	432	272	84	111	86
II квартал	502	391	205	11	116
III квартал	387	742	199	19	220
IV квартал	514	508	186	4078	233
у тому числі юридичними особами – лізингодавцями	22812	24144	39147	11953	20258
I квартал	5643	5233	7185	4240	4519
II квартал	4956	4497	10818	1550	5455
III квартал	6854	5686	12108	2855	5670
IV квартал	5358	8728	9036	3309	4615

Джерело: складено автором за [6]

ринку у 2017–2023 рр. показав його високу чутливість до зовнішніх шоків, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що зумовили різке скорочення інвестиційної активності, порушення логістичних ланцюгів і зростання фінансових ризиків.

Найбільш сприятливими для розвитку лізингових операцій в аграрному секторі були періоди економічного поживлення, коли поєднувалися зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, державна підтримка та відносна доступність фінансових ресурсів. Натомість у 2022 р. воєнні дії істотно звузили можливості використання лізингових інструментів, що проявилось у зниженні обсягів укладених угод та подорожчання вартості фінансування. Разом з тим у

2023 р. сформувалися передумови для поступового відновлення ринку, зумовлені активізацією державних програм підтримки, залученням міжнародної фінансової допомоги та адаптацією бізнес-моделей лізингових компаній до нових умов господарювання.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що подальший розвиток фінансового лізингу в аграрному секторі України потребує формування стабільного регуляторного середовища, удосконалення механізмів державної підтримки та зниження вартості фінансових ресурсів. За таких умов лізинг може стати одним із ключових інструментів відновлення виробничого потенціалу аграрних підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності в післявоєнний період.

Бібліографічний список:

1. Васильчишин О., Тулай О. Лізинг в Україні: минуле і перспективи. *Світ фінансів*. 2006. Вип. 3. С. 128–141.
2. Васильєва Т. А., Бойко А. О., Кіріл'єва А. В. Перспективи розвитку вітчизняного ринку лізингових послуг в контексті трансформації фінансових відносин в Україні. *Економічний простір*. 2018. № 140. С. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.E.S.2224.261218.14.326>
3. Васильєва Т. А., Демчук К. С., Тютюнник І. В. Роль та місце лізингу в системі фінансово-кредитного забезпечення підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 110–119.
4. Давиденко Н. М. Фінансове забезпечення аграрних формувань України: монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2016. 329 с.
5. Давиденко Н. М., Ключка С. С., Кручко Л. Й. Фінансування інноваційного розвитку економіки України. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 5. С. 44–48.
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
7. Пивовар П., Чайкін О., Дідух Д. Державна підтримка технічного оснащення екологічно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2017. Vol. 3. № 1. pp. 152–163.
8. Ситник Н. С., Корень Д. О. Аналіз сучасного ринку фінансового лізингу України. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (69). С. 579–583. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-125>
9. Соломатіна Т. В. Лізинг в системі стратегічного розвитку фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.93>
10. Тітенко З. М., Пастушенко А. В. Проблеми формування та використання фінансових ресурсів підприємств формування та використання фінансових ресурсів підприємств. *Економічний форум*. 2019. Т. 1. № 4. С. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-27>
11. Укрінформ. Українські аграрії цього року залучили понад 11 млрд кредитів. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ekonomy/3676932-ukrainski-agrarii-cogoric-zalucili-ponad-11-milardiv-kreditiv.html>
12. Філіпенко А. С. Фінансові механізми в економіці перехідного періоду. Харків : Видавництво Харківського національного університету, 2019.
13. Davidenko N., Skrypyuk H., Titenko Z., Zhovnirenko O. V. Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises' innovative activities. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. № 5. P. 197–205.
14. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of innovations and sustainability*. 2022. № 6(2), 09. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>

References:

1. Vasylychshyn O., Tulay O. (2006). Lizynh v Ukraini: mynule i perspektyvy [Leasing in Ukraine: past and prospects]. *The world of finance*, Vol. 3, pp. 128–141.
2. Vasilyeva T. A., Boiko A. O., Kirilova A. V. (2018). Perspektyvy rozvytku vitchyznianoho rynku lizynhovykh posluh v konteksti transformatsii finansovykh vidnosyn v Ukraini [Prospects for the development of the domestic leasing services market in the context of the transformation of financial relations in Ukraine]. *Economic space*, Vol. 1, pp. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.261218.14.326>
3. Vasilyeva T. A., Demchuk K. S., Tyutyunyk I. V. (2018). Rol ta mistse lizynhu v systemi finansovo-kredytnoho zabezpechennia pidpriemstv [The role and place of leasing in the system of financial and credit support for enterprises]. *Economic space*, Vol. 139, pp. 110–119.
4. Davydenko N. M. (2016) Finansove zabezpechennia ahrarnykh formuvan Ukrainy: monohrafiia [Financial support of agrarian formations of Ukraine: monograph]. Kyiv: CP “Komprint”. (in Ukrainian)
5. Davydenko N. M., Klyuchka S. S., Kruchko L. Y. (2024). Finansuvannia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Financing innovative development of Ukraine's economy]. *Ukrainian Economic Journal*, Vol. 5, pp. 44–48.
6. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/>
7. Pivovarov P., Chaikin O., Didukh D. (2017). Derzhavna pidtrymka tekhnichnoho osnashchennia ekolohichno oriientovanykh silskohospodarskykh pidpriemstv [State support for technical equipment for environmentally oriented agricultural enterprises]. *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 3, pp. 152–163.
8. Sytnik N. S., Koren D. O. (2019). Analiz suchasnoho rynku finansovoho lizynhu Ukrainy [Analysis of the current financial leasing market in Ukraine]. *Young scientist*, Vol. 5 (69), pp. 579–583.
9. Solomatina T. V. (2020). Lizynh v systemi stratehichnoho rozvytku finansovoho potentsialu subiektiv hospodariuvannia ahrarnoho sektora ekonomiky [Leasing in the system of strategic development of the financial potential of economic entities in the agricultural sector of the economy]. *Economy and the state*, Vol. 5, pp. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.93>
10. Titenko Z. M., Pastushenko A. V. (2019). Problemy formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstv formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstv [Problems of formation and use of financial resources of enterprises Formation and use of financial resources of enterprises]. *Economic Forum*, Vol. 1, pp. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-27>
11. Ukrainski ahrarii tosoho roku zaluchyly ponad 11 mlrd kredytiv [Ukrainian farmers attracted more than 11 billion in loans this year]. (2023). Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3676932-ukrainski-agrarii-cogoric-zalucili-ponad-11-milardiv-kredytiv.html>
12. Filippenko A. S. (2019). Finansovi mekhanizmy v ekonomitsi perekhidnoho periodu [Financial mechanisms in a transitional economy]. Kharkiv: Publishing House of Kharkiv National University. (in Ukrainian)
13. Davidenko N., Skrypnyk H., Titenko Z., Zhovnirenko O. V. (2019). Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises' innovative activities. *Global Journal of Environmental Science and Management*. № 5. P. 197–205.
14. Lemishko O., Davydenko N., Shevchenko A. (2022). Strategic directions of the economic recovery of post-war Ukraine. *Journal of innovations and sustainability*, Vol. 6(2), 09. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.09>

Дата надходження статті: 07.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 658.3:005.35:658.8

JEL G34, J24, Q01, F10, M14, L25

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-3>**Василиха Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4727-7387>

Nataliya Wasylyha

Uzhgorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

Ігнат О.В.

доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

Ihnat Oleksandr

Uzhgorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

CORPORATE HUMAN RESOURCE GOVERNANCE AS A BASIS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRADE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто зміст корпоративного управління персоналом торговельного підприємства в системі сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективна система корпоративного управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування споживачів та досягнення сталого розвитку торговельного підприємства. Окреслено принципи та вплив елементів корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства торгівлі. Акцентовано увагу на ролі корпоративної культури, мотивації та розвитку персоналу у формуванні довгострокових переваг підприємства. У висновках зазначено, що корпоративне управління персоналом є необхідною передумовою адаптації до сучасних викликів і європейських стандартів ведення бізнесу.

Ключові слова: корпоративне управління, управління персоналом, сталий розвиток, торгівля, торговельне підприємство, корпоративна культура, конкурентоспроможність.

Abstract. Introduction. Under contemporary conditions of operation of trade enterprises, the problem of corporate human resource governance lies in the lack of a systemic and integrated approach to managing human capital within the framework of sustainable development. In practice, the trade sector is characterized by a relatively high level of staff turnover; increased emotional workload for employees, and a strong dependence of performance outcomes on service quality and customer orientation. Insufficient attention to personnel development, corporate culture, and motivational mechanisms leads to reduced labor productivity, loss of customer loyalty, and deterioration of a company's competitive position. This determines the need for scientific and practical substantiation and the development of an effective model of corporate human resource governance aimed at achieving economic resilience, social stability, and responsible business behavior in the long term. **Purpose.** The purpose of the article is to generalize the scientific and practical foundations of corporate human resource governance in a trade enterprise and to substantiate its role as a basis for sustainable development. **Methods.** The study employs such scientific methods as the abstract-logical method, analysis and synthesis, structural-logical analysis, and comparison, as well as graphical analysis, systematization, and generalization of information. **Results.** The content of corporate human resource governance of a trade enterprise within the sustainable development framework is examined, and the principles of corporate human resource governance are systematized. A corporate human resource governance map based on the sustainable development of a trade enterprise is developed. This map reflects the interconnection between the key components of sustainable development (economic, social, and environmental) and the functional elements of human resource management, including personnel policy, motivation and incentives, training and development, and corporate culture. The obtained results have both theoretical and practical significance and can be used in the process of forming and improving corporate human resource governance systems in trade enterprises. **Conclusion.** The study concludes that corporate human resource governance of a trade enterprise based on sustainable development principles represents an integrated system of strategic principles, managerial tools, and practices aimed at harmonizing economic, social, and environmental objectives. The author proposes practical recommendations for trade enterprises, including improving the employee motivation system, developing a corporate culture based on responsibility, ethical behavior, and teamwork, and using the corporate human resource governance map as a tool for monitoring and evaluating the effectiveness of implementing a sustainable development strategy in a trade enterprise.

Keywords: corporate governance, human resource management, sustainable development, trade, trade enterprise, corporate culture, competitiveness.

Постановка проблеми. Корпоративне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства торгівлі – це концепція, яка поєднує стратегічне бачення бізнесу з ефективною роботою з людським капіталом, орієнтованою на довгостроковий успіх, соціальну відповідальність та економічну стійкість.

Принципи, викладені у Глобальному договорі повністю корелюються із Цілями сталого розвитку 2030 (ЦСР), які «повинні забезпечити інтеграцію зусиль бізнесу та суспільства щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування». Орієнтирам сталого розвитку глобального рівня відповідає національна система ЦСР [1].

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища питання сталого розвитку підприємства торгівлі набуває особливої актуальності. Одним із ключових факторів, що забезпечують здатність підприємства до довгострокового розвитку, є ефективне управління персоналом. Сучасні підходи дедалі частіше ґрунтуються на засадах корпоративного управління, яке передбачає прозорість, відповідальність та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема корпоративного управління та управління персоналом широко висвітлені у працях таких зарубіжних науковців: Е. Мейо, Дж. Піффер [2], М. Портер [3]. В українському науковому полі проблеми корпоративного управління персоналом та соціально-трудових відносин комплексно досліджені у працях А. М. Колота [4], який акцентує увагу на стратегічній ролі людського капіталу та корпоративної відповідальності бізнесу. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили О. А. Грішнова, В. М. Данюк [5,6], які розглядали мотиваційні механізми та розвиток трудового потенціалу підприємств. Особливості управління персоналом у сфері торгівлі висвітлені у працях В. С. Савченка [7], де обґрунтовано необхідність клієнтоорієнтованого підходу та формування ефективної корпоративної культури торговельних підприємств.

Разом з тим корпоративне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства торгівлі потребує узагальнення ключових аспектів управління та структуризації.

Мета статті є узагальнення науково-практичних засад корпоративного управління персоналом торговельного підприємства та обґрунтування його ролі як основи сталого розвитку.

Методи дослідження. У статті було використано такі наукові методи, як абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, структурно-логічний та порівняння. А також – використання графічного аналізу, систематизації та узагальнення інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початкові визначення «корпоративної культури» містили в собі розу-

міння її ролі як найважливішого фактору, який має вагомий вплив на поведінку організації і розвитку у соціумі. У 1982 році Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді так описали роль корпоративної культури та провели дослідження щодо того, як привести компанію до успіху на зовнішньому та внутрішньому 20 ринках завдяки застосуванню виняткового корпоративного стилю, а не послугоуючись лише ефективним менеджментом та впровадженню інновацій [8, с. 35].

Корпоративне управління – це системи, процеси та принципи, за допомогою яких управляється, регулюється та контролюється бізнес. Важливість ефективного управління зростає лінійно із збільшенням розміру бізнесу та кількості акціонерів. Належне корпоративне управління гарантує, що бізнес ведеться чесно та етично. Це зміцнює довіру між клієнтами, працівниками та інвесторами [9].

У контексті розвитку торговельних підприємств корпоративне управління персоналом торговельного підприємства слід розглядати як систему стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу з урахуванням інтересів власників, менеджменту, працівників та споживачів.

Специфікою управління персоналом у сфері торгівлі є висока частка операційного персоналу, значна плинність кадрів, підвищені вимоги до комунікативних навичок і клієнтоорієнтованості працівників. У зв'язку з цим корпоративне управління персоналом повинно забезпечувати чіткі стандарти обслуговування, прозорі процедури оцінювання результатів праці та справедливу систему мотивації.

Необхідно відзначити, що ефективне корпоративне управління персоналом торговельного підприємства базується на таких принципах:

- прозорість кадрової політики та управлінських рішень;
- справедливість і недискримінація в оплаті праці та кар'єрному зростанні;
- орієнтація на клієнта як ключову цінність діяльності;
- відповідальність керівництва за розвиток персоналу;
- безперервне навчання та професійний розвиток працівників.

Таким чином, дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню плинності кадрів, що є особливо важливим для торговельних підприємств.

Корпоративна культура. Це термін, який звучить на вустах кожного менеджера з найму та бізнес-лідера. Для багатьох компаній це важлива перевага і щось, що має вразити потенційних кандидатів приєднатися до них.

Ключ до створення щасливого робочого середовища – створити процвітаючу культуру [10]. Зокрема, у компаніях США та Західної Європи значна увага приділяється ціннісно-орієнтованому управлінню. Такі корпорації, як Google, Netflix, Zappos, розглядають корпоративну культуру як стратегічний ресурс розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння корпоративних культур окремих міжнародних компаній*

Компанія	Ключові принципи та елементи культури	Основні практики	Джерела
Zappos (США)	Орієнтація на клієнта, цінності та залучення працівників	Опис цінностей у HR-процесах, самоуправління (holacracy)	(Titus Talent Strategies)
Netflix (США)	Автономія + відповідальність, результативність	Політики гнучкої роботи, чіткі очікування	(businessenglishonskype.hu)
Toyota (Японія)	Довгострокова орієнтація, повага до людей, кайдзен	Постійне вдосконалення, командна участь	(Вікіпедія)

Джерело: власні дослідження

Слід зазначити, що одним із найчастіше досліджуваних прикладів корпоративної культури є культура компанії Zappos. У цій організації корпоративна культура стала ключовим елементом бізнес-стратегії, що включає чітко визначені цінності, спрямовані на високий рівень обслуговування клієнтів і залучення працівників. Практика Zappos показує, що культура може бути інтегрована у всі HR-процеси, зокрема рекрутинг, адаптацію, мотивацію та стандарти обслуговування.

Компанія Netflix відома своїм підходом до корпоративної культури, який базується на принципах високої автономії працівників у поєднанні з відповідальністю за результати. Така модель спрямована на досягнення стратегічних цілей через залучення талановитих фахівців та підтримку їх мотивації.

Японська модель корпоративної культури характеризується колективізмом, довгостроковою зайнятістю, високим рівнем лояльності персоналу та орієнтацією на безперервне вдосконалення. Відома концепція «кайдзен», яка передбачає залучення всіх працівників до процесу постійного покращення діяльності підприємства. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності, командної роботи та стабільності організаційного розвитку.

Основні цінності компаній формалізуються у внутрішніх документах, проте ключовим є їх практичне втілення в управлінських рішеннях, системі мотивації персоналу, процесах добору та адаптації працівників [10].

Корпоративна культура торговельного підприємства визначає стандарти поведінки персоналу у процесі обслуговування клієнтів і формує єдине бачення цілей та цінностей організації. Орієнтація на командну роботу, клієнтоорієнтованість та відповідальність сприяє підвищенню якості сервісу та конкурентних позицій підприємства (табл. 2).

Необхідно відзначити, що для підприємства торгівлі важливим елементом корпоративного управління персоналом є система мотивації, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Запровадження бонусів за результатами продажів, програм визнання досягнень, можливостей кар'єрного зростання та навчання сприяє підвищенню ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

Сталий розвиток торговельного підприємства передбачає забезпечення стабільних фінансових результатів, соціальної відповідальності та довгострокової присутності на

ринку. У цьому плані корпоративне управління персоналом може бути зіставлений з інвестуванням. Інвестування в розвиток персоналу, створення безпечних і гідних умов праці, а також залучення працівників до прийняття управлінських рішень дозволяють торговельному підприємству підвищити стійкість до ринкових ризиків і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1).

Так, представлена графічна схема наочно відображає взаємозв'язок між ключовими складовими сталого розвитку (економічною, соціальною та екологічною) і функціональними елементами управління персоналом, такими як кадрова політика, мотивація і стимулювання, навчання та розвиток, корпоративна культура. Корпоративне управління персоналом торговельного підприємства на засадах сталого розвитку є цілісною системою стратегічних принципів, управлінських інструментів і практик, спрямованих на узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що саме персонал виступає основним носієм цінностей сталого розвитку у торговельному підприємстві, а ефективне корпоративне управління персоналом забезпечує:

- підвищення продуктивності праці та якості торговельного обслуговування;
- зростання лояльності клієнтів і позитивного іміджу підприємства;
- соціальну стабільність і зниження плинності кадрів;
- довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Таким чином, корпоративне управління персоналом є не допоміжною, а стратегічною основою сталого розвитку торговельного підприємства, що дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечити збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. У статті доведено, що корпоративне управління персоналом є важливою складовою ефективною діяльності торговельного підприємства. Його впровадження дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції. Для українських торговельних підприємств розвиток корпоративного управління персоналом є необхідною передумовою адаптації до сучасних викликів і європейських стандартів ведення бізнесу.

На основі отриманих результатів авторами запропоновано такі практичні рекомендації для торговельних підприємств:

Таблиця 2

Вплив елементів корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства торгівлі*

Елемент корпоративної культури	Зміст та прояв на підприємстві	Вплив на управління персоналом
Цінності та норми поведінки	Орієнтація на клієнта, професійна етика, відповідальність	Формування єдиних стандартів поведінки персоналу, підвищення дисципліни
Стандарти обслуговування	Регламентовані правила взаємодії з клієнтами	Підвищення якості послуг, зменшення управлінських помилок
Система мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Зростання зацікавленості персоналу в результатах праці
Комунікації в колективі	Формалізовані внутрішні правила та цифрові канали	Покращення координації роботи, швидкість управлінських рішень
Корпоративна дисципліна	Дотримання внутрішніх регламентів і процедур	Підвищення керованості персоналу та відповідальності

Джерело: авторська розробка



Рис. 1. Карта корпоративного управління персоналом на основі сталого розвитку торговельного підприємства

Джерело: розробка авторів

1. Інтегрувати принципи сталого розвитку у кадрову стратегію торговельного підприємства шляхом узгодження цілей управління персоналом із загальною корпоративною стратегією.

2. Удосконалити систему мотивації персоналу, поєднавши матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням результатів продажів, якості обслуговування клієнтів і дотримання корпоративних цінностей.

3. Запровадити безперервне навчання та розвиток персоналу, орієнтоване на формування клієнтоорієнтованих, комунікативних і управлінських компетенцій.

4. Розвивати корпоративну культуру, засновану на принципах відповідальності, етичної поведінки та командної роботи, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників.

5. Використовувати карту корпоративного управління персоналом як інструмент моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегії сталого розвитку торговельного підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Бібліографічний список:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 / Урядовий кур'єр від 02.10.2019 – № 188.
2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 2010. 292 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2004. 557 p.
4. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.
5. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 308 с.
6. Данюк В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
7. Савченко В. С. Менеджмент у торгівлі. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
8. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Perseus Books Publishing, 1982. 284 с.
9. Як працює корпоративне управління в українському бізнесі. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/11/705298/> (дата звернення: 12.12.2025).
10. Zappos: кейс-стаді корпоративної культури. URL: https://www.titustalent.com/insights/zappos-a-case-study-into-company-culture/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2026).
11. Корпоративна культура. URL: <https://www.businessenglishonskype.hu/> (дата звернення: 08.01.2026).

References:

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Uriadovi Kurier, No. 188 (October 2). [Decree of the President of Ukraine No. 722/2019. (2019, September 30). On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030].
2. Freeman R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
3. Porter M. E. (2004). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
4. Kolot A. M. (2020). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka [Social and labor relations: Theory and practice]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
5. Hrishnova O. A. (2019). Liudskyi rozvytok [Human development]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
6. Daniuk V. M. (2021). Upravlinnia personalom [Human resource management]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
7. Savchenko V. S. (2020). Menedzhment u torhivli [Management in trade]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
8. Deal T. E. & Kennedy A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus Books.
9. Yak pratsiuie korporatyvne upravlinnia v ukrainskomu biznesi [How corporate governance works in Ukrainian business]. (2023, October 11). *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/11/705298/>
10. Zappos: A case study into company culture. (2026, January 10). Titus Talent. Available at: <https://www.titustalent.com/insights/zappos-a-case-study-into-company-culture/>
11. Korporatyvna kultura [Corporate culture]. (2026, January 8). Business English on Skype. Available at: <https://www.businessenglishonskype.hu/>

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 09.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 330.34:338.45

JEL E61, F51, O10, H56

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-4>

Гетманенко О.О.

доктор філософії у галузі міжнародної економіки,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3869-3274>

Oleksiy Hetmanenko

Uzhhorod National University

ЕКОНОМІКА ВИЖИВАННЯ ДЕРЖАВИ (STATE SURVIVAL ECONOMICS): НОВА ПАРАДИГМА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ

STATE SURVIVAL ECONOMICS (SSE): A NEW PARADIGM OF MACROECONOMIC POLICY UNDER EXISTENTIAL THREATS

Анотація. У статті пропонується нова теорія Економіки виживання держави (State Survival Economics, SSE), яка формалізує економічну політику в умовах тривалих воєн, гібридних загроз, системного санкційного тиску та фрагментації глобальної економіки. На відміну від класичних макроекономічних підходів, де основною метою є економічне зростання та ефективність, SSE ставить виживання держави як первинну ціль економічної політики. У статті представлені базові аксіоми та ключові категорії SSE, а також запропоновано переосмислення традиційних макроекономічних індикаторів – ВВП, економічного зростання, торгівлі та інвестицій – через призму стратегічної стійкості та автономії держави. Теорія підкріплюється емпіричним аналізом України (2022–2025 рр.), яка стала першим повномасштабним кейсом SSE у Європі XXI століття, демонструючи практичну реалізацію концепції у кризових умовах. Результати показують, що в умовах екзистенційних загроз ефективна економічна політика потребує інтеграції економіки, безпеки та геополітики, а традиційні індикатори ефективності втрачають ключове значення. Стаття формує основу для розробки стратегічних інструментів планування, оцінки ризиків та моделювання сценаріїв виживання держави, що має важливе значення для держав, які перебувають під тривалими системними загрозами.

Ключові слова: економіка виживання держави, SSE, економічна безпека, стратегічна автономія, війна, макроекономічна політика, стратегічне планування, Україна.

Abstract. Introduction. Contemporary global dynamics expose states to an unprecedented convergence of existential threats, including armed conflicts, geopolitical sanctions, energy insecurity, financial instability, and disruptions of global supply chains. Under such conditions, traditional macroeconomic paradigms focused on GDP growth, efficiency, and trade liberalization prove insufficient, as they overlook the imperative of state survival. Ukraine's experience since 2022 vividly illustrates the structural limitations of growth-centered economic frameworks during systemic crises. **Purpose.** The purpose of this study is to develop and conceptualize State Survival Economics (SSE) as a macroeconomic framework that prioritizes state continuity, resilience, and functional integrity, and to assess its practical applicability through the analysis of Ukraine's adaptive economic responses during 2022–2025. **Methods.** The study applies an interdisciplinary methodology combining theoretical synthesis, comparative macroeconomic analysis, and empirical assessment. The theoretical framework integrates concepts from economic security, resilience theory, and crisis economics. Comparative analysis contrasts conventional growth indicators with survival-oriented metrics. Empirical evidence includes quantitative and qualitative data on GDP dynamics, inflation, labor markets, infrastructure resilience, and targeted wartime policy instruments. **Results.** The findings demonstrate that under existential threats, resilience, strategic autonomy, and adaptive capacity outweigh traditional indicators of economic performance. Ukraine's experience shows that energy diversification, fiscal stabilization, logistical continuity, and defense-oriented resource allocation operationalize SSE principles and enable the preservation of core state functions despite extreme systemic stress. **Conclusion.** State Survival Economics constitutes a transformative shift in macroeconomic governance from growth maximization toward strategic survival and resilience. SSE offers an actionable analytical framework for policymaking under extreme uncertainty and provides a replicable model for states confronting multidimensional crises, contributing to the broader international discourse on economic security and systemic resilience.

Keywords: State Survival Economics, economic resilience, strategic autonomy, systemic risk, macroeconomic security, survival strategy, adaptive governance, Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасні держави стикаються з екзистенційними загрозами: війнами, гібридними операціями, санкціями та фрагментацією світової економіки. У таких умовах традиційні макроекономічні показники – ВВП, темпи зростання, ринкова ефективність – втрачають пріоритет, оскільки головним критерієм стає виживання держави та стратегічна стійкість.

Приклад України (2022–2025) демонструє, що економічна політика в умовах повномасштабного конфлікту потребує інтеграції економіки, безпеки та геополітики, а традиційні моделі стають недостатніми. Теорія Економіки виживання держави (SSE) пропонує нову концептуальну рамку для стратегічного планування, оцінки ризиків та пріоритетизації державних

ресурсів, що забезпечує адаптацію макроекономічних інструментів до кризових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної безпеки та макроекономічної стійкості держави в умовах війни активно розвивається в сучасних наукових дослідженнях, особливо після початку повномасштабної агресії проти України. Значна частина робіт зосереджена на аналізі впливу воєнних дій на макроекономічну динаміку, фінансову стабільність і структурні трансформації економіки.

У наукових дослідженнях, присвячених економіці України в умовах війни, здійснено комплексний аналіз динаміки ВВП, інфляції, бюджетного балансу та ринку праці, на основі якого обґрунтовано обмеженість традиційних макроекономічних індикаторів для адекватної оцінки реальної стійкості держави в умовах воєнних загроз [2, с. 58–65]. Ці висновки доповнюються працями, що аналізують трансформацію зовнішньоекономічної діяльності України під впливом безпекових і геополітичних чинників [3, с. 1–8].

Важливим напрямом досліджень є інституційна стійкість і цифровізація державного управління. У роботі О. Гетманенка та Б. Тиводара цифровізація розглядається як інструмент збереження функціональної спроможності державних інституцій у кризових умовах [1, с. 316–326]. Разом із тим автори не формують цілісної макроекономічної концепції економічного виживання.

Окремі дослідження присвячені фінансовій, бюджетній і соціально-економічній безпеці в умовах воєнного стану, з акцентом на зростанні системних ризиків і ролі державного втручання [4; 7]. Питання моделювання економічних загроз розглядаються із застосуванням багатофакторних і статистичних підходів, що орієнтовані переважно на діагностику ризиків, а не на формування нової стратегічної логіки макроекономічної політики [5, с. 1–12; 6, с. 1–10].

У міжнародному контексті досліджується вплив війни на європейську та глобальну економічну безпеку, енергетичні ринки й торговельні відносини, що підтверджує зростаючий взаємозв'язок економіки, безпеки та геополітики [8, с. 137–145; 9, с. 49–60; 10].

Таким чином, наявні дослідження залишаються фрагментарними, розглядають економічну безпеку як окрему функцію держави та не формують цілісної теоретичної моделі, у якій виживання держави є первинною метою макроекономічної політики. Саме це зумовлює необхідність формування нової парадигми – економіки виживання держави (State Survival Economics, SSE), що інтегрує економіку, безпеку та геополітику в єдину аналітичну рамку.

Мета статті. Метою цієї статті є розробка та обґрунтування концепції економіки виживання держави (State Survival Economics, SSE) як нової парадигми макроекономічного аналізу. У межах дослідження автор зосереджується на таких завданнях:

1. Визначити теоретичні засади та базові аксіоми SSE, що підкреслюють пріоритет виживання держави над економічним зростанням.

2. Переосмислити традиційні макроекономічні категорії (ВВП, економічне зростання, торгівля, інвестиції) у контексті екзистенційних загроз.

3. Продемонструвати практичне застосування SSE на прикладі України (2022–2025 рр.), що функціонує в

умовах повномасштабної війни, системних санкцій та глобальної нестабільності.

4. Запропонувати методи інтеграції економіки, безпеки та геополітики для стратегічного планування та оцінки ризиків держави.

Методи дослідження. Для дослідження концепції економіки виживання держави (State Survival Economics, SSE) застосовано комплекс методів, що дозволяють поєднати теоретичну аналітику та емпіричну перевірку на практичному кейсі України.

Використано теоретичний метод, що передбачав систематизацію та аналіз наукових джерел, існуючих концепцій економічної безпеки, стратегічної автономії та макроекономічної політики. Це дозволило виділити обмеження класичних макроекономічних моделей у умовах тривалих воєн та системних санкцій, а також сформулювати базові аксіоми SSE. Застосовано компаративний аналіз, що передбачав порівняння традиційних економічних підходів із запропонованою парадигмою SSE. Це дозволило визначити, які макроекономічні показники втрачають пріоритет у контексті виживання держави, а які потребують переосмислення. Системний підхід дав змогу інтегрувати економічні, безпекові та геополітичні чинники в єдину аналітичну рамку. Такий підхід дозволяє оцінювати взаємозалежність ключових секторів економіки та стратегічну стійкість держави, враховуючи постійні ризики і загрози. Крім того, застосовано емпіричний метод, що базувався на аналізі українського кейсу (2022–2025 рр.). Було вивчено адаптацію державної економічної політики в умовах повномасштабної війни, руйнування критичної інфраструктури та системних зовнішніх загроз, а також ефективність заходів у ключових секторах: енергетиці, фінансах, обороні та логістиці. Стратегічне моделювання дозволило побудувати концептуальні таблиці та логічні схеми, які відображають пріоритети державної політики в умовах виживання, оцінюють ризики та взаємозалежність ключових секторів економіки.

Поєднання цих методів забезпечує теоретичну обґрунтованість, практичну релевантність і можливість стратегічного планування, що є необхідним для реалізації підходу SSE в сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній міжнародній науковій літературі економічні процеси дедалі частіше розглядаються через призму безпеки та вразливості. Farrell і Newman [11, с. 7–49] показують, як щільні глобальні економічні мережі можуть бути перетворені на інструменти примусу, створюючи системні ризики для держав через асиметричну взаємозалежність. Водночас геоекономічна література здебільшого зосереджена на стратегічному використанні економічних зв'язків як засобу впливу і не дає повного пояснення того, як національні економіки функціонують, коли така взаємозалежність перетворюється на екзистенційну загрозу замість стратегічного ресурсу.

У ширшому контексті досліджень безпеки, Buzan (1991) [12, с. 21–43] стверджує, що загрози сек'юритизуються у випадках, коли вони ставлять під ризик саме виживання держави і виправдовують застосування надзвичайних політик. Спираючись на цю логіку, Економіка виживання держави (State Survival Economics, SSE) розширює дискурс економічної безпеки, зміщуючи ана-

літичну увагу від ефективності та впливу до ухвалення економічних рішень в умовах екзистенційних загроз, де збереження суверенітету та системної життєздатності передує традиційним цілям розвитку.

Сучасні державні економіки все частіше стикаються з екзистенційними загрозами, такими як тривалі війни, системні санкції, гібридні операції та фрагментація глобальної економіки. Традиційні економічні теорії – класичні, неокласичні та сучасні макроекономічні моделі – виходять із припущення, що мир є базовою нормою, ринок функціонує ефективно, а глобальні економічні інститути залишаються відносно стабільними.

У таких умовах класичні макроекономічні категорії, як-от економічне зростання, ВВП та ринкова ефективність, втрачають пріоритет. Основним критерієм державної політики стає виконання імперативу виживання держави, здатної протистояти системним ризикам і забезпечувати стратегічну автономію.

У статті запропоновано *нову парадигму – Економіку виживання держави (State Survival Economics, SSE)*, яка формалізує економічну політику в умовах екзистенційних загроз, переосмислює традиційні макроекономічні категорії та інтегрує економіку, безпеку і геополітику. SSE пропонує концептуальну рамку, де виживання держави стає головною метою, а класичні показники ефективності – допоміжними інструментами стратегічного планування.

Обмеження класичних економічних теорій у стані екзистенційної загрози. Класичні та неокласичні економічні парадигми історично формувалися в умовах відносного миру та передбачуваної стабільності міжнародної системи. Вони виходять із базового припущення, що держави функціонують у середовищі тривалого миру, де ринок є основним інструментом розподілу ресурсів, а держава виступає радше обмеженим регулятором. У цій моделі економічна політика розглядається як механізм оптимізації економічного зростання, продуктивності та добробуту, а ризики оцінюються як випадкові зовнішні шоки, які можна пом'якшити або компенсувати за допомогою стандартних макроекономічних інструментів.

Проте сучасна глобальна економічна реальність вимагає критичного переосмислення цих фундаментальних припущень. Тривалі військові конфлікти, гібридні операції, системні санкції та фрагментація світової економіки показують, що мир не можна розглядати як постійний стан. Економічна ефективність ринку часто вступає в протиріччя із завданням збереження державності та стратегічної автономії. У таких умовах класичні макроекономічні моделі втрачають аналітичну придатність, оскільки вони не враховують екзистенційні загрози, що визначають поведінку держави як економічного агента та її здатність протистояти системним ризикам.

Ще однією значною слабкістю традиційних підходів є їх надмірна орієнтація на глобальні ланцюги постачання та інституційну стабільність. У середовищі системних ризиків, політичної фрагментації та геоекономічної конфронтації припущення про передбачуваність міжнародних ринків перестає бути релевантним. Держава, яка не здатна забезпечити власну стратегічну стійкість та автономію, ризикує втратити контроль над критично важливими секторами економіки, що робить традиційні макроекономічні показники, такі як ВВП

або темпи економічного зростання, другорядними у процесі стратегічного прийняття рішень.

У відповідь на ці виклики теорія *State Survival Economics (SSE)* пропонує принципово нову онтологію економічного аналізу. У рамках SSE:

- Війна та конфлікт розглядаються як тривалий структурний стан, а не як тимчасові відхилення від нормальної економічної активності. Це означає, що економічна політика має будуватися з урахуванням постійної нестабільності та екзистенційного ризику, а не обмежуватися короткостроковою оптимізацією.

- Ризик стає системною змінною, інтегрованою у всі аспекти економічного планування. Традиційне уявлення про зовнішні шоки, які можна ігнорувати або компенсувати, втрачає значення, оскільки невизначеність стає невід'ємною характеристикою економічної структури.

- Держава виступає центральним економічним агентом, здатним координувати ресурси та приймати стратегічні рішення для забезпечення виживання суспільства. Економічна політика більше не підпорядкована лише ринку – вона орієнтована на стійкість ключових секторів і підтримку державного суверенітету.

- Глобальні ринки трансформуються у політично фрагментований простір, де економічна ефективність залежить від стабільності безпекового та політичного середовища. Рішення про торгівлю, інвестиції або інтеграцію у міжнародні ланцюги оцінюються не лише через призму прибутку, а й через здатність підтримувати державну автономію та стратегічну стійкість.

Таким чином, класичні економічні парадигми, які ігнорують структурний характер війни та ризику, виявляються недостатніми для аналізу сучасних екзистенційних загроз. SSE створює нову аналітичну рамку, де виживання держави стає центральним критерієм, а економічна політика підпорядковується забезпеченню довгострокової стабільності, автономії та стратегічної безпеки.

Теоретичні засади та аксіому State Survival Economics (SSE). State Survival Economics (SSE) пропонує принципово нову концептуальну рамку для аналізу економічної політики в умовах екзистенційних загроз. На відміну від класичних і неокласичних підходів, де основною метою є економічне зростання та ефективність, SSE ставить виживання держави як первинну мету економічної діяльності. Теоретичні засади SSE формуються на двох взаємопов'язаних рівнях: онтологічних припущеннях, що визначають природу сучасного економічного середовища, та базових аксіомах, які задають логіку економічної політики та стратегічних рішень.

Онтологічні припущення. Фундаментальні припущення економіки виживання держави (State Survival Economics, SSE) виходять з розуміння сучасної економічної реальності як такої, що формується в умовах перманентних конфліктів і системних ризиків. У цій парадигмі війна та конфлікт перестають розглядатися як тимчасові відхилення від «нормального» стану економіки й натомість інтегруються в її структурну основу. Економічна політика за таких умов трансформується з інструменту реагування на шоки в механізм довгострокового функціонування держави в середовищі хронічної нестабільності, що безпосередньо впливає на пріоритети розвитку, логіку розподілу ресурсів і формування стратегічних цілей.

У межах SSE держава постає як центральний економічний агент, відповідальний за координацію ресурсів, захист критично важливих секторів та підтримання інституційної спроможності в умовах загроз суверенітету. Ринкові механізми не заперечуються, однак підпорядковуються завданням державної стабільності та безпеки, що принципово змінює класичну логіку економічної політики. Постійна невизначеність і ризик розглядаються не як екзогенні або випадкові фактори, а як структурні змінні, інтегровані в усі рівні ухвалення рішень – від макроекономічного планування до інвестиційної поведінки та бюджетної політики.

У такій онтологічній рамці пріоритет економічної ефективності поступається імперативу виживання держави. Економічна діяльність спрямовується насамперед на збереження державності, функціональної цілісності та стратегічної автономії, тоді як традиційні показники результативності, зокрема темпи зростання ВВП чи максимізація прибутку, набувають допоміжного характеру й розглядаються лише як похідні індикатори більш фундаментальної мети – стійкості в умовах екзистенційних загроз.

Базові аксіоми SSE. Спираючись на онтологічні припущення, економіка виживання держави формує систему базових аксіом, що визначають логіку економічної політики в умовах екзистенційних загроз. У межах цієї парадигми збереження суверенітету та життєздатності держави постає первинною метою, яка передує економічному зростанню як такому. Відповідно, державна політика орієнтується насамперед на підтримку ключових інститутів і ресурсів, критично необхідних для збереження державності, тоді як розвиток розглядається як похідний результат стабільності, а не її передумова.

У логіці SSE економічна безпека набуває вищого пріоритету порівняно з традиційною ефективністю ринкових рішень. Політики, які є оптимальними з точки зору короткострокової економічної вигоди або максимізації прибутку, можуть виявитися стратегічно небезпечними в умовах системних загроз. Тому економічна політика підпорядковується імперативу безпеки навіть ціною відмови від класичних критеріїв ринкової ефективності. Особливу роль у цій системі відіграє скорочення зовнішньої залежності, оскільки надмірна інтеграція у зовнішні ланцюги постачання, фінансування чи технологій, зокрема в енергетиці, фінансовому секторі, обороні та логістиці, трансформується

у стратегічну вразливість і створює ризики втрати контролю над економічними процесами в кризових ситуаціях.

З огляду на це SSE визнає легітимне право держави на застосування селективного протекціонізму як інструменту забезпечення національної безпеки. Захист стратегічних секторів розглядається не як відхилення від ринкової логіки, а як раціональна стратегія виживання в умовах екзистенційної невизначеності. Водночас у межах цієї парадигми економічні союзи та коаліції набувають більшого значення, ніж абстрактні ринкові взаємодії, оскільки довіра, політична лояльність і стратегічна взаємодопомога часто перевищують цінову конкурентоспроможність як фактори довгострокової стійкості. Таким чином, економічна політика інтегрує політичні та безпекові альянси на рівні, співмірному з класичними ринковими механізмами.

Цей розділ створює системоутворюючий каркас SSE, який дозволяє:

- будувати макроекономічну політику у стані екзистенційних загроз;
- оцінювати стратегічну стійкість держави;
- формувати торгові та інвестиційні стратегії;
- інтегрувати економіку з безпекою та геополітикою.

Переосмислення макроекономічних категорій у SSE. У рамках теорії State Survival Economics (SSE) класичні макроекономічні категорії набувають нового змісту, оскільки головною метою економічної діяльності стає не зростання чи ефективність, а виживання держави, стратегічна стійкість та автономія. Це означає, що традиційні показники потребують переосмислення для адекватної оцінки економічних процесів у контексті екзистенційних загроз.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) у SSE виступає допоміжним індикатором. Він більше не є ключовим критерієм успіху економічної політики, оскільки високі темпи зростання можуть не відображати здатності держави протистояти системним ризикам або зберігати стратегічну автономію.

Економічне зростання стає вторинною ціллю. У середовищі постійного конфлікту та глобальної нестабільності пріоритетом є підтримка інституційної та фінансової спроможності держави, а не максимізація ВВП чи продуктивності.

Торгівля трансформується на інструмент стратегічної безпеки. Міжнародні економічні відносини оцінюються не лише через цінову конкурентоспроможність,

Таблиця 1

Концептуальна таблиця SSE

Категорія	Онтологічне припущення	Базова аксіома	Пояснення / імплікації
Держава	Центральний економічний агент	Виживання держави передує розвитку	Держава координує ресурси, визначає правила гри, ринки підпорядковуються безпеці.
Війна / конфлікт	Постійний структурний стан	Економічна безпека важливіша за ефективність	Політика орієнтована на виживання, а не на оптимізацію прибутку чи ВВП.
Ризик	Структурна та системна змінна	Зовнішня залежність = стратегічна вразливість	Постійна невизначеність інтегрована в усі рішення; зовнішня залежність = ризик.
Протекціонізм	Виживання понад ефективність	Право держави на селективний протекціонізм	Захист стратегічних секторів виправданий як елемент національної безпеки.
Союзи	Геополітичні та стратегічні альянси	Союзи важливіші за ринки	Довіра та коаліції переважають ринкову конкуренцію; економіка інтегрована з безпекою.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення та теоретичного переосмислення положень, викладених у працях [2; 3; 5; 6; 7; 9; 10]

а й через здатність підтримувати союзників, забезпечувати критичні ресурси та зменшувати стратегічну вразливість.

Інвестиції розглядаються як форма геоекономічної довіри. Стратегічні фінансові потоки, особливо в критичних секторах, мають зміцнювати економічну незалежність і забезпечувати довгострокову стійкість держави.

Ринки у SSE є похідними від політичної стабільності та безпеки. Вони функціонують у межах, визначених державою, і їх ефективність підпорядкована імперативам стратегічної стійкості. Ринкові механізми не є автономними: вони інтегровані з національною безпекою та геополітичними пріоритетами.

Отже, переосмислення макроекономічних категорій у SSE дозволяє формувати економічну політику, яка реально відповідає викликам тривалих воєн, санкційного тиску та глобальної фрагментації. Підкреслює інтеграцію економіки з безпекою та геополітикою і забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Емпіричний кейс: Україна 2022–2025. Емпіричне підтвердження концепції State Survival Economics (SSE) реалізується на прикладі України, яка з 2022 року функціонує в умовах повномасштабної війни, масштабних руйнувань інфраструктури та системних зовнішніх загроз. Цей кейс демонструє, як державна економічна політика адаптується до екзистенційних викликів, підтверджуючи наукову новизну та практичну цінність SSE.

Вплив війни на економіку та критичні сектори. Повномасштабна війна спричинила значні втрати виробничого потенціалу, руйнування інфраструктури та дестабілізацію ринку праці. Ключові економічні сектори – енергетика, фінанси, оборона та логістика – опинилися під постійним ризиком збоїв та руйнувань. У традиційних макроекономічних моделях такі потрясіння розглядаються як тимчасові шоки, проте SSE трактує війну як структурну характеристику економічного середовища, що визначає пріоритети держави та логіку розподілу ресурсів.

Стратегії виживання держави. Україна застосувала комплекс стратегій, спрямованих на забезпечення функціонування критично важливих секторів, з урахуванням системних ризиків та стратегічної автономії:

– енергетика: диверсифікація джерел постачання, розвиток внутрішніх ресурсів, захист стратегічних об'єктів;

– фінанси: стабілізація банківського сектору, підтримка національної валюти, управління державним боргом у кризових умовах;

– логістика: адаптація транспортних та постачальних ланцюгів до умов руйнування інфраструктури, забезпечення безперервності критичних потоків;

– оборона: координація ресурсів, пріоритет державного виробництва стратегічних матеріалів і обладнання.

Використання союзів та політичної стабільності для підтримки ринків. Системна взаємодія з міжнародними партнерами та союзами забезпечила Україні доступ до критичних ресурсів, фінансової підтримки та політичної стабільності. Це дозволило зберегти функціонування ринків навіть у середовищі високої невизначеності та підтвердило, що стратегічні альянси і довіра переважають чисто ринкові механізми в умовах екзистенційної загрози.

Україна як перший повномасштабний кейс SSE у Європі XXI століття. Досвід України демонструє, що SSE не є абстрактною концепцією. Він забезпечує емпіричну основу для оцінки ефективності державних стратегій у середовищі тривалого конфлікту, де виживання держави визначає логіку економічної політики, а економіка інтегрована з безпекою та геополітикою. Український кейс підтверджує, що SSE дозволяє формувати макроекономічну політику, яка реально відповідає викликам війни, санкційного тиску та глобальної фрагментації, забезпечуючи стійкість і стратегічну автономію держави.

Висновки. Стаття вносить суттєвий теоретичний та емпіричний внесок у розвиток сучасної макроекономіки та міжнародних економічних відносин, запропонувавши нову парадигму – економіку виживання держави (State Survival Economics, SSE). Основні наукові новації полягають у наступному:

1. Введення поняття «економіка виживання» як окремої підсистеми макроекономіки. У рамках SSE економіка розглядається не як автономна система оптимізації ресурсів, а як інструмент стратегічного виживання держави. Пріоритетом стає підтримка життєздатності та суверенітету держави, а не максимізація ВВП чи продуктивності. Це відкриває нову аналітичну підсистему, де економічна політика спрямована на стійкість та автономію, а традиційні макроекономічні показники виконують допоміжну функцію.

2. Відмова від універсальності економічних законів у контексті екзистенційної загрози. Класичні макро-

Таблиця 2

Інтерпретація базових економічних категорій у концепції теорії економіки виживання держави (SSE)

Категорія	Трактування у SSE	Пояснення / стратегічна логіка
ВВП	Допоміжний індикатор	Високий ВВП не гарантує стійкість держави у війні чи санкціях; важливіша здатність протистояти ризикам.
Економічне зростання	Вторинна ціль	Зростання важливе, але лише якщо не підриває інституційну чи фінансову стійкість держави.
Торгівля	Інструмент стратегічної безпеки	Торгові зв'язки оцінюються через забезпечення критичних ресурсів, союзників і зниження стратегічної вразливості.
Інвестиції	Форма геоекономічної довіри	Стратегічні інвестиції укріплюють незалежність і довгострокову стійкість держави, а не лише прибутковість.
Ринки	Похідні від політичної стабільності та безпеки	Ринкова ефективність підпорядкована державним цілям безпеки та суверенітету; політична стабільність визначає функціонування ринку.

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення положень праць з проблем економічної безпеки, макроекономічної стійкості та геоекономічних ризиків [2; 3; 5; 6; 7; 9; 10]

економічні моделі втрачають універсальність у середовищі тривалих воєн, санкцій та глобальної фрагментації. SSE демонструє, що економічна раціональність стає контекст-залежною, а пріоритети переходять від ефективності та зростання до виживання та стратегічної стійкості.

3. Інтеграція економіки, безпеки та геополітики у єдину аналітичну рамку. Теорія SSE поєднує макроекономічну політику, національну безпеку та геополітичні взаємодії, що дозволяє оцінювати політичні та економічні рішення комплексно, враховуючи взаємозалежність між ринками, союзами та критичними секторами.

4. Україна як практичний кейс SSE. Емпіричний досвід України (2022–2025) демонструє застосування SSE в умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури та системних зовнішніх загроз. Україна стає першим повномасштабним кейсом SSE у Європі XXI століття, що підтверджує практичну цінність теорії та її придатність для стратегічного планування в умовах екзистенційної загрози.

Переосмислення макроекономічних категорій у SSE:

ВВП – допоміжний індикатор, що не визначає успіх економічної політики;

Економічне зростання – вторинна ціль;
Торгівля – інструмент стратегічної безпеки;
Інвестиції – форма геоekonomічної довіри;
Ринки – похідні від політичної та безпекової стабільності.

SSE демонструє, що економіка повинна інтегруватися з безпекою та геополітикою, а традиційні орієнтири ефективності підпорядковуються імперативам виживання, суверенітету та стратегічної стійкості.

Подальші дослідження можуть зосередитися на:

- розробці індексів виживання держави;
- моделюванні системних ризиків;
- порівняльному аналізі інших країн у подібних умовах, що дозволить удосконалити інструментарій SSE та розширити його застосування у глобальному контексті.

Таким чином, State Survival Economics пропонує нову парадигму макроекономічного аналізу, де виживання держави визначає логіку економічної політики, а традиційні показники ефективності та зростання виконують допоміжну роль у забезпеченні стійкості, стратегічної автономії та національної безпеки.

Бібліографічний список:

1. Гетманенко О. О., Тиводар Б. Розвиток цифровізації як інструмент протидії корупції у публічному управлінні. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Т. 11, № 4. С. 316–326. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-316-326>
2. Гетманенко О. О. Макроекономічні наслідки війни для України: детальний аналіз. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 3 (79). С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.6>
3. Гетманенко О. О. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни: аналіз, виклики та сценарії до 2030 року. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10923>
4. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-06-2>
5. Липкан А. Моделювання макроекономічних загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану: багатовимірний підхід. *Економічні проблеми соціального розвитку*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.14>
6. Костов'ят Г., Кучерова Г. Аналіз макроекономічних ризиків у період війни: роль фінансових інституцій і державної політики за умов неповноти даних. *Porta Universorum*. 2025. Т. 1, № 4. DOI: <https://doi.org/10.69760/portuni.0104012>
7. Нікітішин А. О. Фінансова, бюджетна та соціально-економічна безпека держави в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-49>
8. Сохацький О. Економічні наслідки російсько-української війни для європейської безпеки. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.137>
9. Захарій В., Чеберяко О., Медведкова Н. Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання. *Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання*. 2022. № 3 (86). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2641](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2641)
10. Загрози та небезпеки економічній безпеці України в умовах війни. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità – Review of Studies on Sustainability*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>
11. Farrell H., Newman A. (2019) Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*, vol. 44(1), pp. 7–49. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351
12. Buzan B. (1991) Люди, держави та страх: програма досліджень міжнародної безпеки [People, states and fear: An agenda for international security studies]. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

References:

1. Hetmanenko O., Tyvodar B. (2025) Rozvytok tsyfrovizatsii yak instrument protykoruptsiinoho upravlinnia derzhavnoiu administratsieiu [Digitalisation development as an anti-corruption tool for public administration]. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11(4), pp. 316–326. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-316-326>
2. Hetmanenko O. O. (2025) Makroekonomichni naslidky viiny dlia Ukrainy: detalniy analiz [Macroeconomic consequences of war for Ukraine: Detailed analysis]. *Economics: Realities of Time*, vol. 3(79), pp. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.6>
3. Hetmanenko O. O. (2025) Transformatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viinoi: analiz, vyklyky ta skenario do 2030 roku [Transformation of Ukraine's foreign economic activity in wartime: Analysis, challenges and scenarios to 2030]. *International Scientific Journal "Internauka", Series: Economic Sciences*, 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10923>
4. Nam'iasenko V. (2025) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh voyennoho stanu [Economic security of the enterprise under martial law]. *Ekonomika Ukrainy*. Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-06-2>
5. Lypkan A. (2025) Modeliuvannia makroekonomichnykh zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voyennoho stanu: multivariatyvnyi pidkhid [Modeling macroeconomic threats to Ukraine's economic security under martial law: A multivariate approach]. *Economic Issues of Social Development*, 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.14>

6. Kostovyat H., Kucheroва H. (2025) Analiz makroekonomichnykh ryzykiv pid chas viiny: rol finansovykh institutiv ta derzhavnoi polityky v umovakh nepopovnykh danykh [Analysis of macroeconomic risks during war: The role of financial institutions and state policy under conditions of incomplete data]. *Porta Universorum*, vol. 1(4). DOI: <https://doi.org/10.69760/portuni.0104012>
7. Nikitishin A. O. (2022) Finansova, biudzhetna ta sotsialno-ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh viiennoi ahresii [Financial, budgetary and socio-economic security of the state in conditions of military aggression]. *Economika ta suspilstvo*, 45, pp. 49-xx. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-49>
8. Sokhatskyi O. (2024) Ekonomichni naslidky rosijsko-ukrainskoi viiny dlia yevropeiskoi bezpeky [Economic consequences of the Russian-Ukrainian war for European security]. *Herald of Economics*, 4, pp. 137-xx. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.137>
9. Zakharii V., Chebryako O., Miedviedkova N. (2022) Ekonomichna bezpeka derzhavy ta ekonomichnykh subiektiv [Economic security of the state and economic entities]. *Economic Security of the State and Economic Entities*, vol. 3(86). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2641](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2641)
10. Zagrozy ta nebezpeky ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh viiny [Threats and dangers to economic security of Ukraine in terms of war]. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità – Review of Studies on Sustainability*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>
11. Farrell H., Newman A. (2019) Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion [Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion]. *International Security*, vol. 44(1), pp. 7–49. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351
12. Buzan B. (1991) People, states and fear: An agenda for international security studies [People, states and fear: An agenda for international security studies]. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 338.48:640.4:502.131.1

JEL L83, Q01

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-5>**Грицишин А.Т.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-566X>

Anna Hrytsyshyn

Ivan Franko National University of Lviv

Безручко Л.С.

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-8631>

Liubomyr Bezruchko

Ivan Franko National University of Lviv

Жук Ю.І.

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1332-9863>

Yurii Zhuk

Ivan Franko National University of Lviv

Гаталяк О.М.

асистент кафедри туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2548-5668>

Oksana Hatalyak

Ivan Franko National University of Lviv

ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

ECONOMIC EFFECTS OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

Анотація. У статті досліджено економічні ефекти впровадження менеджменту сталого розвитку в готельному бізнесі з позицій оптимізації доходів і формування конкурентних переваг. Незважаючи на зростання попиту на екологічно відповідальні готельні послуги та доведений позитивний вплив сталих практик на сприйняття бренду, питання їх безпосереднього впливу на фінансові результати готелів залишається дискусійним. Це зумовлено необхідністю значних початкових інвестицій у впровадження сталих технологій і практик. Обґрунтовано, що ключовим чинником монетизації сталого розвитку є ефективне вимірювання рівня екологічної стійкості готелю, його порівняння з конкурентами та інтеграція отриманих результатів у систему маркетингових комунікацій та управління репутацією. За таких умов сталий розвиток може виступати не лише інструментом екологічної відповідальності, а й джерелом довгострокового зростання доходів.

Ключові слова: менеджмент готельного господарства, готельний бізнес, сталий розвиток, управління доходами, конкурентні переваги.

Abstract. Introduction. The hotel industry is associated with intensive consumption of natural resources, energy, and water, as well as substantial generation of waste and greenhouse gas emissions. While consumer demand for environmentally responsible services is increasing and sustainable practices are known to enhance brand perception, their direct impact on financial performance remains uncertain. This uncertainty arises from the significant initial investments required to implement sustainable technologies and operational practices. Understanding the economic implications of sustainability is particularly critical in light of the projected expansion of the hotel sector and the associated environmental and financial risks. **Purpose.** This study aims to examine the economic effects of implementing sustainable development management in the hotel industry, with a focus on revenue optimization and the establishment of competitive advantages. The research specifically emphasizes the environmental dimension of sustainability, exploring how systematic measurement of environmental performance, its comparison with

competitors, and integration into marketing communications and reputation management can transform sustainability from a normative obligation into a strategic instrument for long-term revenue growth. **Methods.** The research employs a comprehensive analysis of empirical data, industry reports, and case studies relating to sustainable hotel management, corporate social responsibility, and digital reputation management. The study differentiates between superficial declarations of sustainability and genuine improvements in environmental performance, evaluating their correlation with financial outcomes. **Results.** The findings indicate that strategic integration of sustainable practices does not inherently conflict with profitability. Hotels that implement authentic sustainability initiatives experience increased perceived value of their services, strengthened consumer trust, and greater willingness to pay among environmentally conscious clientele. Effective sustainability management enhances online reputation, which in turn improves pricing flexibility, occupancy rates, and booking volumes. Conversely, superficial sustainability initiatives or greenwashing may produce only short-term reputational effects and can negatively affect consumer confidence, undermining potential financial benefits. These outcomes demonstrate that transparent and verifiable sustainability measures can generate both ecological and economic value for hotel enterprises. **Conclusion.** Sustainable development management should be regarded not solely as a mechanism of environmental responsibility but also as a strategic economic tool for enhancing competitive advantage and promoting long-term revenue growth in the hotel industry. The integration of substantiated sustainable practices, standardized performance metrics, and digital reputation management creates a synergistic effect that allows hotels to improve financial performance while maintaining environmental integrity. This study highlights the critical role of sustainability as a core component of strategic hotel management and provides practical guidance for aligning ecological objectives with economic outcomes.

Keywords: hotel management, hotel business, sustainable development, revenue management, competitive advantages.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку готельної індустрії сталий розвиток перетворюється на один із ключових чинників, що визначають напрями стратегічного управління та конкурентоспроможність готельних підприємств. З одного боку, готельний бізнес демонструє стійку динаміку зростання і відіграє важливу роль у формуванні туристичних потоків та зайнятості, а з іншого – характеризується значним антропогенним навантаженням на довкілля, пов'язаним із високим рівнем споживання природних ресурсів, енергії, утворенням відходів і викидами парникових газів. У цих умовах посилюється суспільний та інституційний тиск на готельні підприємства щодо впровадження екологічно орієнтованих практик, що відповідають принципам сталого розвитку.

Незважаючи на широке теоретичне обґрунтування концепції сталого розвитку та наявність численних підходів до її інтерпретації, у практичній площині залишається відкритим питання ефективної інтеграції екологічного виміру сталості в систему управління готельними підприємствами. Особливої актуальності набуває проблема співвідношення між екологічною відповідальністю та економічними результатами діяльності, оскільки впровадження сталих практик часто потребує значних інвестицій та пов'язується з ризиком зниження короткострокової прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях сталий розвиток розглядається як один із ключових напрямів розвитку готельної індустрії з огляду на його вплив на ефективність діяльності підприємств та інтереси стейкхолдерів. Зокрема, М. Янкович і Д. Криварич [12] наголошують на зростанні ролі сталого розвитку в управлінні готельними підприємствами, а К. Кім та співавтори [13] підкреслюють його значення для формування довгострокової цінності для зацікавлених сторін. Відповідно до класичного підходу, сформульованого К. Брундтландом [7], сталий розвиток передбачає забезпечення для майбутніх поколінь рівня якості життя, не нижчого за сучасний.

Більшість авторів виокремлює екологічний, соціальний та економічний виміри сталості, при цьому в дослідженнях готельної індустрії переважає фокус на екологічному аспекті. Готельна індустрія є суттєвим джерелом негативного впливу на довкілля через інтенсивне споживання природних ресурсів. Подібні висно-

вки отримали А. Верма і М. Чандра [18], які акцентують увагу на значному використанні невідновлюваних джерел енергії, утворенні відходів і викидах парникових газів.

Водночас у науковій літературі ведеться активна дискусія щодо економічних наслідків упровадження екологічно орієнтованих практик. Результати сучасних емпіричних досліджень, проведених А. Бесерра-Вікаріо, Д. Руїз-Паломо, С. Фернандес-Мігуелес та іншими [4] свідчать, що автентичне покращення екологічних показників у поєднанні з ефективною комунікацією зі споживачами сприяє підвищенню сприйнятої цінності готельної пропозиції та лояльності клієнтів.

Попри це, питання безпосереднього впливу екологічної сталості на фінансові результати готельних підприємств залишається дискусійним. Недостатньо дослідженими є механізми вимірювання рівня сталості, а також можливості використання відповідних показників в управлінських стратегіях, що зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямі.

Мета статті полягає у виявленні економічних ефектів впровадження менеджменту сталого розвитку в готельному бізнесі, а також визначенні умов і механізмів, за яких екологічно орієнтовані управлінські практики можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та фінансових результатів готельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу та синтезу застосовано для систематизації наукових підходів до трактування сталого розвитку та визначення його економічного, екологічного й репутаційного вимірів у діяльності готельних підприємств. Порівняльний метод використано для зіставлення результатів емпіричних досліджень, що висвітлюють вплив сталих практик на фінансові показники, конкурентоспроможність і споживчу поведінку в готельній індустрії різних країн. З метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між упровадженням екологічно орієнтованих управлінських практик та економічними результатами діяльності готелів використано структурно-функціональний підхід, який дозволив розглянути менеджмент сталого розвитку як елемент цілісної системи управління доходами та онлайн-репутацією.

Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки щодо ключових економічних ефектів сталості, зокрема зниження операційних витрат, зростання готовності споживачів сплачувати преміальну ціну та підвищення довгострокової фінансової стійкості підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В сучасних умовах підвищення добробуту та зростання усвідомленості важливості сталого розвитку серед споживачів, від 70 % до 78 % туристів надають перевагу готелям, які впроваджують практики сталого розвитку [6; 15]. Це стимулює готельну галузь до реалізації конкретних заходів з мінімізації негативного впливу на довкілля. Зокрема, у Сінгапурі рада з туризму запровадила «Дорожню карту сталого розвитку готелів», метою якої є сертифікація щонайменше 60 % готельних номерів за міжнародними стандартами до 2025 року [14]. Подібні ініціативи створюють додаткові можливості для екологічно свідомих мандрівників та відображають глобальні тенденції у сфері енерго- та ресурсозбереження [8].

Готелі характеризуються високим споживанням енергії та води через цілодобову роботу, послуги прання та кухонь, а також інтенсивне обслуговування гостей. Значним є також обсяг відходів, включно з харчовими, та викиди парникових газів [19]. Важливо враховувати викиди, що охоплюють прямі та непрямі джерела, включно з діяльністю постачальників та поїздками гостей. Негативний вплив на довкілля є критично важливим для готелів, оскільки природні ресурси, такі як пляжі та ландшафти, формують основу їхньої привабливості для клієнтів.

Зростаючий тиск регуляторів і конкуренції спонукає готельєрів інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративні стратегії. Успішне впровадження сталих практик покращує добробут персоналу, підвищує цінність пропозиції для гостей та сприяє довгостроковій фінансовій стійкості підприємства. Заощаджені ресурси можуть бути спрямовані на підвищення зарплат або зниження цін для гостей, що стимулює екологічну поведінку під час перебування і підвищує конкурентні переваги готелів [1].

Крім того, впровадження сталих практик дозволяє залучати екологічно свідомих споживачів, готових платити преміальну ціну за «зелені» послуги, а також отримувати замовлення від великих корпорацій і державних установ, що дотримуються принципів сталого розвитку. Нарешті, такі практики сприяють покращенню репутації готелю та сприйняття бренду, що додатково стимулює залучення клієнтів [9].

В умовах цифрової трансформації ринку готельних послуг управління репутацією в інтернеті (online reputation management) набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності доходів готельних підприємств [17]. Розвиток онлайн-платформ з відгуками та соціальних мереж суттєво підвищив роль споживчого досвіду у формуванні ринкового іміджу готелів. За таких умов репутація в цифровому середовищі перетворюється на економічно значущий нематеріальний актив, що безпосередньо впливає на рішення споживачів і фінансові результати діяльності підприємств.

Водночас зростання значущості репутаційного капіталу зумовлює поширення практик так званого «зеленого прання» (greenwashing) та «зеленого замов-

чування» (green hushing), які знижують рівень прозорості взаємодії між готелями та зацікавленими сторонами [5]. «Зелене прання» зазвичай реалізується через формальне декларування екологічної відповідальності без належного впровадження сталих практик, зокрема шляхом перекладання екологічних ініціатив на гостей з метою скорочення операційних витрат. Хоча такі заходи можуть мати обмежений позитивний екологічний ефект, вони часто сприймаються споживачами як спроба мінімізації витрат, що в довгостроковій перспективі негативно впливає на довіру до бренду. Це підтверджується тим, що, попри публічні заяви про екологічну відповідальність, лише близько 77 % готелів у світі фактично реалізували задекларовані ініціативи.

Альтернативною стратегією є «зелене замовчування», коли готелі свідомо обмежують комунікацію щодо своїх сталих практик з метою уникнення репутаційних ризиків, пов'язаних із можливими звинуваченнями у формальному підході до сталого розвитку. Однак емпіричні дослідження свідчать, що така стратегія також має негативні наслідки: лише близько 30 % підприємств публічно інформують про свої зусилля у сфері сталого розвитку, що знижує рівень поінформованості споживачів і обмежує потенціал використання сталості як інструменту конкурентної диференціації [18].

У цьому контексті ефективне управління репутацією в інтернеті у готельній галузі передбачає активну взаємодію з клієнтами шляхом моніторингу та реагування на онлайн-відгуки, а також системну комунікацію реальних результатів у сфері сталого розвитку. Своєчасна реакція на зворотний зв'язок дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та демонструє орієнтацію готелів на потреби споживачів, що позитивно впливає на рівень довіри до бренду. Крім того, управління репутацією в інтернеті може використовуватися як інструмент просування позитивного клієнтського досвіду та підвищення сформованої цінності готельної пропозиції.

Особливої уваги потребує комунікація екологічних ініціатив, яка має ґрунтуватися на об'єктивних показниках, вимірюваних результатах і чітко сформульованих цілях. Такий підхід забезпечує підзвітність готельних підприємств перед зацікавленими сторонами та знижує ризик втрати довіри [10]. Ефективне управління репутацією в інтернеті, у поєднанні з прозорою комунікацією сталого розвитку, сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню кількості бронювань і, як наслідок, підвищенню доходів.

Емпіричні дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між онлайн-репутацією та фінансовими результатами готелів. Зокрема, підвищення середньої оцінки готелю на один бал за п'ятибальною шкалою дозволяє збільшити середню ціну номера на 11,2 % без втрати рівня заповнюваності та частки ринку [2]. Враховуючи зростаючу чутливість споживачів до екологічної відповідальності бізнесу, сталий розвиток дедалі частіше виступає важливою складовою репутаційного капіталу.

Таким чином, управління репутацією в інтернеті слід розглядати як інтегрований елемент системи менеджменту доходів готельних підприємств. Сформована позитивна онлайн-репутація, підкріплена реальними результатами у сфері сталого розвитку, створює передумови для підвищення лояльності клієнтів, зрос-

тання готовності споживачів сплачувати вищу ціну та довгострокової оптимізації доходів [3].

Своєю чергою, управління доходами (revenue management) є ключовою практикою компаній, спрямованою на оптимізацію прибутку та максимізацію доходів. Цей підхід базується на аналізі попиту та пропозиції і широко застосовується у сфері послуг, зокрема в готельному бізнесі, авіаперевезеннях, прокаті автомобілів та круїзних компаніях. Основна мета управління доходами полягає у підвищенні доходів через прогнозування поведінки споживачів, аналіз змін попиту, встановлення цін та регулювання доступності продуктів або послуг.

Процес управління доходами починається з прогнозування попиту, що передбачає аналіз історичних даних, таких як схеми бронювання та рівень заповнюваності, для визначення періодів високого та низького попиту [11]. На основі цих прогнозів компанії визначають ціни та коригують доступність продукту: у періоди пікового попиту ціни зростають, а доступність обмежується, тоді як у непікові періоди ціни знижуються, а доступність збільшується.

Управління доходами також включає моніторинг дій конкурентів та застосування динамічного ціноутворення, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов та підтримувати конкурентоспроможність.

Сучасні технології, зокрема великі дані та штучний інтелект, значно підвищили ефективність управління доходами, дозволяючи аналізувати великі обсяги даних та здійснювати точніше прогнозування попиту. Зростання популярності онлайн-платформ бронювання впливає на реалізацію стратегій управління доходами: з одного боку, вони підвищують впізнаваність бренду та розширюють клієнтську базу, зменшують операційні витрати на бронювання; з іншого – комісії платформ та обмеження прямого контакту з гостями можуть негативно впливати на прибутковість та формування лояльної аудиторії [16].

Управління доходами також може сприяти сталому розвитку підприємств. Наприклад, ціноутворення може заохочувати енергозберігаюче споживання або впровадження екологічних практик, а фінансові показники, що відстежують результати таких ініціатив, дозволяють оцінювати ефективність заходів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4]. Оцінка поточного рівня сталого розвитку організації перед впровадженням стратегій управління доходами забезпечує раціональний розподіл ресурсів і відповідність принципам управління доходами. Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку в управління доходами стає важливим фактором підвищення ефективності готельного бізнесу.

На перший погляд, взаємозв'язок між управлінням доходами та сталістю бізнесу може здаватися неочевидним, проте на практиці ці явища тісно взаємопов'язані. Управління доходами не існує ізольовано, а інтегрується з іншими управлінськими практиками. Зокрема, управління онлайн-репутацією прямо впливає на доходи, оскільки покращення репутації організації здатне збільшувати кількість бронювань та прибуток, тоді як негативна репутація навпаки зменшує доходи.

Аналогічно, впровадження практик сталого розвитку може підвищити доходи готельного бізнесу, залучаючи клієнтів, які цінують екологічні та соціально

відповідальні підприємства. Натомість підприємства, які ігнорують екологічну відповідальність, ризикують втратити частину клієнтської бази та доходів.

Управління доходами та сталий розвиток спільно формують баланс між коротко- та довгостроковими цілями. Наприклад, підвищення цін на номери може збільшити доходи у короткостроковій перспективі, але знизити кількість бронювань у довгостроковій перспективі, якщо ціни не відповідають ціннісній пропозиції готелю. Аналогічно, впровадження екологічних практик може підвищити витрати в короткостроковій перспективі, проте зміцнити репутацію та конкурентоспроможність у майбутньому.

Поєднання управління доходами зі сталістю створює додаткову цінність бізнесу, що дозволяє ефективніше оптимізувати ціни та доходи. Водночас оцінка сталості у готельній галузі залишається складною через численні взаємопов'язані фактори та відсутність стандартизованих методів звітування. Це ускладнює порівняння та інформування зацікавлених сторін щодо екологічних показників і може підірвати довіру до заяв готелів щодо сталого розвитку. Таким чином, розвиток стандартизованих методів вимірювання та прозорого звітування є ключовим для інтеграції сталості у практику управління доходами.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що впровадження менеджменту сталого розвитку в готельному бізнесі формує комплексні економічні ефекти, які виходять за межі суто екологічного виміру та безпосередньо впливають на фінансові результати і конкурентоспроможність підприємств. Хоча реалізація сталих практик на початкових етапах пов'язана з додатковими витратами, у середньо- та довгостроковій перспективі вони сприяють оптимізації використання ресурсів, зниженню операційних витрат і підвищенню фінансової стійкості готелів.

Обґрунтовано, що сталий розвиток дедалі частіше виступає важливим елементом ціннісної пропозиції готельних підприємств та чинником формування їхнього репутаційного капіталу в цифровому середовищі. Позитивна онлайн-репутація, підкріплена реальними результатами у сфері сталості та прозорою комунікацією, створює передумови для зростання лояльності клієнтів, підвищення готовності споживачів сплачувати вищу ціну та збільшення доходів без втрати рівня заповнюваності.

Водночас встановлено, що формальний підхід до сталого розвитку, зокрема практики «зеленого прання» та «зеленого замовчування», знижує економічну ефективність екологічних ініціатив і може негативно впливати на довіру споживачів та репутацію бренду. Це актуалізує потребу у впровадженні вимірюваних показників сталості, стандартизованих підходів до звітування та інтеграції результатів сталих практик у систему управління доходами.

Таким чином, менеджмент сталого розвитку доцільно розглядати як стратегічний інструмент довгострокового підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, що дозволяє узгодити економічні цілі з екологічною відповідальністю та очікуваннями споживачів. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична оцінка взаємозв'язку між рівнем сталості, онлайн-репутацією та фінансовими показниками готельних підприємств.

Бібліографічний список:

1. Adams S., Kageyama Y., Barreda A. A. Sustainability efforts in the hotel industry: A systematic literature review. *Journal of Tourism Management Research*. 2022. Vol. 9, no. 1. P. 9–23.
2. Anderson C. The impact of social media on lodging performance. Cornell Hospitality Report. 2012. No. 5–11.
3. Ardern S. The benefits of building sustainability into your brand strategy. *Continuous – Brand Agency*. 2023. URL: <https://www.wearecontinuous.net/news/the-benefits-of-building-sustainability-into-your-brand-strategy-for-2023> (дата звернення: 28.12.2025).
4. Becerra-Vicario R., Ruiz-Palomo D., Fernández-Miguélez S. M., Gutiérrez-Ruiz A. M. Examining the effects of hotel reputation in the relationship between environmental performance and hotel financial performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 53. P. 10–20.
5. Bell C. Greenwashing vs Green-hushing: Is the pursuit of perfection hindering brand communications? *Sensu Insight*. 2023. URL: <https://sensuinsight.com/greenwashing-greenhushing-brand-reputation-esg/> (дата звернення: 28.12.2025).
6. Booking.com. *Booking.com Sustainable Travel Report 2022*. 2022. URL: <https://globalnews.booking.com/download/1161485/booking.comsustainabletravelreport2022final.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).
7. Brundtland G. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York : United Nations, 1987. 300 p.
8. CBRE. *Sustainability and ESG adoption in the hotel industry: A global status update*. 2023. URL: <https://www.cbre.com/insights/reports/sustainability-and-esg-adoption-in-the-hotel-industry> (дата звернення: 28.12.2025).
9. Grant M. What is sustainability? How sustainabilities work, benefits, and example. *Investopedia*. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp> (дата звернення: 28.12.2025).
10. Guide S. What is greenwashing, and how do you spot it? *Business News Daily*. 2023. URL: <https://businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html> (дата звернення: 28.12.2025).
11. Hayes D. K., Hayes J. D., Hayes P. A. *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 560 p.
12. Janković S., Krivačić D. Environmental accounting as perspective for hotel sustainability: Literature review. *Tourism and Hospitality Management*. 2014. Vol. 20, no. 1. P. 103–120.
13. Kim Y. H., Barber N., Kim D. K. Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2019. Vol. 28, no. 5. P. 576–620.
14. Kruesi M. A., Remy D. Pick the low hanging fruit: Improving the sustainability of small to medium sized hotels in Singapore : White paper. Singapore : Singapore Hotel Association, 2023. URL: <https://sha.org.sg/userfiles/ckeditor/Files/White%20Paper%203%2020923.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).
15. Liu S. Chart: Do sustainable accommodations matter to travelers? *Statista*. 2022. URL: <https://www.statista.com/chart/28162/how-much-do-sustainable-accommodations-matter-to-travelers/> (дата звернення: 28.12.2025).
16. Protel. 6 strategies for improving hotel customer retention. 2020. URL: <https://www.protel.net/hotel-technology/6-strategies-for-improving-hotel-customer-retention/> (дата звернення: 28.12.2025).
17. Ramgade A., Kumar A. To study the impact of reputation management in protecting and strengthening the brand value of the hotel. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*. 2021. Vol. 12, no. 2. P. 403–408.
18. Verma V. K., Chandra B. Sustainability and customers' hotel choice behaviour: A choice-based conjoint analysis approach. *Environment, Development and Sustainability*. 2018. Vol. 20, no. 3. P. 1347–1363.
19. Wen Q., Liu G., Wu W., Liao S. Genetic algorithm-based operation strategy optimization and multi-criteria evaluation of distributed energy system for commercial buildings. *Energy Conversion and Management*. 2020. Vol. 226. Art. 113529.

References:

1. Adams S., Kageyama Y., & Barreda A. A. (2022). Sustainability efforts in the hotel industry: A systematic literature review. *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 9, no. 1, pp. 9–23.
2. Anderson C. (2012). *The impact of social media on lodging performance* (Cornell Hospitality Report No. 5–11). Cornell University.
3. Ardern S. (2023). The benefits of building sustainability into your brand strategy. *Continuous – Brand Agency*. Available at: <https://wearecontinuous.net/news/the-benefits-of-building-sustainability-into-your-brand-strategy-for-2023> (accessed December 28, 2025).
4. Becerra-Vicario R., Ruiz-Palomo D., Fernández-Miguélez S. M. & Gutiérrez-Ruiz A. M. (2022). Examining the effects of hotel reputation in the relationship between environmental performance and hotel financial performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 53, pp. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.002>.
5. Bell C. (2023). Greenwashing vs green-hushing: Is the pursuit of perfection hindering brand communications? *Sensu Insight*. Available at: <https://sensuinsight.com/greenwashing-greenhushing-brand-reputation-esg/> (accessed December 28, 2025).
6. Booking.com. (2022). *Booking.com sustainable travel report 2022*. Available at: <https://globalnews.booking.com/download/1161485/booking.comsustainabletravelreport2022final.pdf> (accessed December 28, 2025).
7. Brundtland G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations.
8. CBRE. (2023). *Sustainability and ESG adoption in the hotel industry: A global status update*. Available at: <https://cbre.com/insights/reports/sustainability-and-esg-adoption-in-the-hotel-industry> (accessed December 28, 2025).
9. Grant M. (2020). What is sustainability? How sustainabilities work, benefits, and example. *Investopedia*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp> (accessed December 28, 2025).
10. Guide S. (2023). What is greenwashing, and how do you spot it? *Business News Daily*. Available at: <https://businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html> (accessed December 28, 2025).
11. Hayes D. K., Hayes J. D. & Hayes P. A. (2021). *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
12. Janković S. & Krivačić D. (2014). Environmental accounting as perspective for hotel sustainability: Literature review. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, no. 1, pp. 103–120.
13. Kim Y. H., Barber N. & Kim D. K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 28, no. 5, pp. 576–620. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1531901>
14. Kruesi M. A. & Remy D. (2023). *Pick the low hanging fruit: Improving the sustainability of small to medium sized hotels in Singapore* (White paper). Singapore Hotel Association. Available at: <https://sha.org.sg/userfiles/ckeditor/Files/White%20Paper%203%2020923.pdf> (accessed December 28, 2025).

15. Liu S. (2022). Chart: Do sustainable accommodations matter to travelers? Statista. Available at: <https://www.statista.com/chart/28162/how-much-do-sustainable-accommodations-matter-to-travelers/> (accessed December 28, 2025).
16. Protel. (2020). *6 strategies for improving hotel customer retention*. Available at: <https://protel.net/hotel-technology/6-strategies-for-improving-hotel-customer-retention/> (accessed December 28, 2025).
17. Ramgade A. & Kumar A. (2021). To study the impact of reputation management in protecting and strengthening the brand value of the hotel. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, Vol. 12, no. 2, pp. 403–408.
18. Verma V. K. & Chandra B. (2018). Sustainability and customers' hotel choice behaviour: A choice-based conjoint analysis approach. *Environment, Development and Sustainability*, Vol. 20, no. 3, pp. 1347–1363. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-017-9944-6>
19. Wen Q., Liu G., Wu W. & Liao S. (2020). Genetic algorithm-based operation strategy optimization and multi-criteria evaluation of distributed energy system for commercial buildings. *Energy Conversion and Management*, Vol. 226, art. 113529. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2020.113529>

Дата надходження статті: 04.01.2026

Дата прийняття статті: 30.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 339.72

JEL F30, F32, F33, F39, F49, G15, G35

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-6>

Грінко І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8948-5686>

Iryna Hrinko

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ НЕДОКУМЕНТАРНИХ ФОРМ РОЗРАХУНКІВ У ФІНАНСУВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ORGANIZATIONAL MEASURES OF CONDUCTING OF NON-DOCUMENTARY FORMS OF SETTLEMENTS IN THE FINANCING OF INTERNATIONAL ACTIVITIES

Анотація. У статті розглянуто організаційні засади проведення основних недокументарних форм розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності, таких як аванс, платіж на відкритий рахунок, банківський переказ. На основі проведених досліджень виявлено переваги та недоліки проведення недокументарних форм розрахунків для експортера та імпортера у фінансуванні міжнародної діяльності. Проаналізовано обсяги операцій на міжбанківському валютному ринку України із готівковою та безготівковою іноземною валютою за 10 років (2015–2024 рр.), які вказують на масштабування тенденцій використання недокументарних форм розрахунків та їх інтегрованість у міжнародну фінансову систему. Встановлено, що вплив цифровізації сприяв розвитку фінансових технологій та розширенню інноваційних інструментів розрахунку між експортером та імпортером, зокрема виникненню цифрових валют, смарт-контрактів та токенизації активів, які варто використовувати при виборі недокументарних форм розрахунків.

Ключові слова: міжнародні розрахунки, недокументарні форми, експортери та імпортери, аванс, платіж на відкритий рахунок, банківський переказ, цифрова валюта, смарт-контракти, токенизація активів.

Abstract. Introduction. The article examines the organizational principles of carrying out the main non-documentary forms of settlement in the financing of international activities, such as an advance, payment to an open account, bank transfer. With the development of financial technologies and the impact of digitalization on the international financial system, the study of non-documentary forms of settlement in the financing of international activities between exporters and importers and the emergence of new innovative settlement tools is relevant. **Purpose.** The purpose of the article is to study the organizational principles of conducting non-documentary forms of settlement in the financing of international activities, to identify the advantages and disadvantages of the choice of forms of settlement for the exporter and importer, to study new innovative settlements in the export-import activities of counterparties within the limits of non-documentary forms. **Methods.** The conducted research is based on the complex application of qualitative (analysis, synthesis, induction, deduction) and quantitative research methods (economic-mathematical, economic-statistical, graphical), the use of structural analysis. **Results.** On the basis of the conducted research, the advantages and disadvantages of non-documentary forms of settlement for exporters and importers in financing international activities have been identified. The volumes of transactions on the interbank foreign exchange market of Ukraine with cash and non-cash foreign currency for 10 years (2015–2024) were analyzed, which indicate the scaling of trends in the use of non-documentary forms of payments and their integration into the international financial system. **Conclusion.** It was established that the influence of digitalization contributed to the development of financial technologies and the expansion of innovative settlement tools between exporters and importers, in particular, the emergence of digital currency, smart contracts, and tokenization of assets that can be used by counterparties when they choose non-documentary forms of settlement. It is important to implement and use innovative tools in non-documentary forms of settlement between counterparties.

Keywords: international settlements, non-documentary forms, exporters and importers, advance, payment to an open account, bank transfer, digital currency, smart contracts, tokenization of assets.

Постановка проблеми. З розвитком фінансових технологій та впливом цифровізації на міжнародну фінансову систему актуальним є дослідження недокументарних форм розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності та використання нових інноваційних інструментів розрахунку між експортером та імпортером. Інтеграція штучного інтелекту (AI) та інтернету речей (IoT) в міжнародні розрахункові системи, роль Big Data у оптимізації міжнародних платіжних про-

цесів, використання Open Data для підвищення прозорості проведення міжнародних розрахунків, впровадження RegTech у регулюванні міжнародних валютних відносин є важливими процесами розвитку недокументарних форм розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності контрагентів. Під впливом зазначених процесів відбулася трансформація існуючих недокументарних форм розрахунків у фінансуванні міжнародної експортно-імпортної діяльності контрагентів та виник-

нення інноваційних інструментів розрахунку, які також потребують дослідження та розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями вивчення документарних та недокументарних форм міжнародних розрахунків займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-науковці: Н. З. Блашук-Дев'яткіна [1], В. Є. Блинов [2], К. Ю. Величко [3], В. В. Гринишин [4], В. В. Дячик [5], Д. Ю. Ігнатенко [7], С. В. Клімович [6], О. Д. Колосовська [5], С. Костишина [4], Д. Ю. Кретов [7], О. І. Кретова [7], У. І. Моторнюк [4], Л. Л. Носач [3], В. С. Оніщенко [5], А. О. Пантюхов [8], Д. Р. Фольтович [1], О. Г. Череп [2], J. Angel [9], N. Bahmani [10], Marciniak-Neider [11], D. McCabe [9], M. Mostarac [12], T. Oktavianti [13], M. Pečarić [12], I. Peronja [12], L. Putri [13], A. Safa Nur Nabila [13], L. Zhong [14]. Особливостям проведення міжнародних форм розрахунків в міжнародній діяльності приділена увага в працях [3; 4; 5; 10]. Дослідженням застосування інноваційних інструментів розрахунку присвячені праці [1; 2; 6–9; 11–14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість праць присвячених обраній тематиці, які мають науково-практичну цінність та значущість, лишаються недостатньо вивченими організаційні засади проведення недокументарних форм розрахунків між контрагентами та інноваційні інструменти (цифрова валюта, смарт-контракти, токени) розрахунку в фінансуванні міжнародної діяльності.

Метою статті є дослідження організаційних засад проведення недокументарних форм розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності, виявлення переваг та недоліків вибору форм розрахунків для експортера та імпортера, вивчення нових інноваційних розрахунків в експортно-імпортній діяльності контрагентів в межах недокументарних форм.

Методи дослідження. Вирішення обраної наукової проблематики ґрунтується на комплексному застосуванні якісних (аналізу, синтезу, індукції, дедукції) та кількісних (економіко-математичному, економіко-статистичному, графічному) методів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо організаційні засади проведення основних недокументарних форм міжнародних розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності контрагентів, таких як: аванс, платіж на відкритий рахунок, банківський переказ. Одна з традиційних недокументарних форм міжнародних розрахунків у міжнародній діяльності контрагентів – це аванс, який є сумою коштів, або певною майновою цінністю (так як аванс є як грошовим, так і товарним), що передаються покупцем продавцю для виконання зобов'язань за контрактом. Аванс вважається досить надійним розрахунком як для іноземних експортерів, так і вітчизняних підприємців. Авансовані розрахунки використовуються експортерами та імпортерами у тому випадку, коли: 1) існують відмінності у законодавчій базі, політичному, економічному становищі їхніх країн; 2) виникають сумніви щодо платоспроможності покупця, і недовіра до продавця у виконанні зобов'язань щодо вчасної поставки товару чи наданих послуг; 3) відсутній належний високий ступінь довіри між ними, наприклад, коли операції за міжнародними розрахунками проводяться вперше, і у контрагентів поки не склалися довірчі торгівельні

відносини; 4) підписуються довготривалі угоди, тощо. Авансовану форму розрахунків у фінансуванні міжнародної діяльності обирають, коли: продавець має виготовити товари спеціального призначення; закупівля обладнання, яке коштує занадто дорого; товари виготовляються за індивідуальними замовленнями; рідкісні дефіцитні товари та інші. Вибір авансу є надійною формою для проведення операцій з імпорту в Україні.

В міжнародній діяльності виділяють товарну та грошову авансові форми. При товарній авансовій формі міжнародних розрахунків імпортер має передати експортеру сировинні матеріали, або певні комплектуючі з яких буде виготовлений товар експортером для його реалізації імпортеру. Ці комплектуючі можуть бути передані заздалегідь, інколи, ще до початку підписання самого договору. При грошовій авансовій формі розрахунку звісно передаються кошти (авансова сума) імпортером експортеру до відвантаження товарів, чи навіть до початку виконання самого контракту. Незважаючи, об'єктом розрахунків виступає товар, чи надані послуги, кошти за авансом мають надаватися покупцем продавцеві наперед. Також, варто зауважити, що вибір міжнародної форми розрахунку у вигляді авансу може зменшити реальну ціну товару, орієнтовно від 5 до 7%, і це є вигідним для покупця.

Сума авансу може бути в розмірі повної вартості товару чи наданих послуг, але може бути й у вигляді лише частки від повної вартості товару. Звісно, варто зауважити, що для експортера є вигідним, коли імпортер погоджується на сто відсоткову оплату наперед. Експортер впевнений в тому, що товари та послуги будуть оплачені до відвантаження товару чи надання послуг, і більш того, отримані вільні кошти наперед у вигляді авансу він може використати у своїй виробничо-комерційній діяльності. Наприклад, виплатити заробітну плату працівникам, здійснити закупівлю сировини чи комплектуючих для виготовлення уже кінцевого продукту, який він має відвантажити імпортеру і передати право володіння ним. Користуючись вільними коштами від імпортера, які надходять в обіг, експортер немає потреби звертатися в банк за кредитом. Відслідковуємо, що існує значна кількість переваг авансованої форми для експортера. Але, поряд з цим, є очевидні недоліки та ризики вибору цієї форми розрахунків для імпортера. Може бути так, що: експортер невчасно здійснить поставку товару; невчасно відбудеться його виготовлення; товар може мати низьку якість або невідповідність специфікації; відбудеться неналежне пакування товару або його транспортування; чи взагалі не здійснить доставку товару. Відповідно, порушуються умови підписаного договору, імпортер ризикує втратити суму авансу, чи повернути кошти та матеріальну компенсацію через суд, оскільки це довготривалий процес і потребує додаткових витрат та часу.

У міжнародній торгівлі між контрагентами досить рідко обирається аванс на всю загальну суму 100%, яка вказана в угоді. Оскільки, на міжнародному ринку товарів та послуг існує велика конкуренція між товаровиробниками, тому сформувався стабільний ринок покупця. Відповідно, експортери мають пристосовуватися та враховувати усі інтереси імпортера, в тому числі й щодо сплати ними наперед вигідного відсотку авансу від загальної суми, яка вказана в контракті.

Якщо аванс покриває лише частину суми від загальної, тобто іншу частину коштів продавець отримує від покупця після відвантаження товару чи в повній мірі надання послуг, то в такому випадку, авансову форму розрахунків можна поєднувати з іншими формами, або платіжними та фінансовими інструментами. Можливий такий варіант, коли від 5 до 10% коштів від загальної суми, яка вказана в контракті, оплачується у вигляді авансу, а решта суми у вигляді відкритого рахунку чи акредитиву. Дуже часто на практиці авансовані платежі обираються в межах інших форм розрахунків, наприклад в межах проведення документарного акредитиву, особливо при виборі такого виду акредитиву як акредитив «з червоним застереженням».

Міжнародна практика свідчить, що при розрахунку авансом за товари спеціального призначення (якщо оплата здійснюється частинами) сума авансу може досягати 50%. Якщо контрагенти мають довіру та довготривалі торгові відносини, то в таких випадках обирається аванс 100%. Також, може бути поетапна сплата авансу декількома внесками, наприклад 10–20% сплачується при підписанні угоди, а ще 15% після подання технічної документації.

Аванс може надаватися покупцем продавцю до підписання угоди, але зазвичай він виплачується протягом відповідного терміну, який зафіксований в уже підписаній угоді. Наприклад, якщо продавець має виготовити певний товар у вигляді складних машин, обладнання, устаткування з довготривалим терміном виробництва, то в такому випадку підписана угода між контрагентами набуває чинності після переказу суми авансу, яка має бути погашена протягом 30–90 днів з дати підписання угоди. Авансові розрахунки здебільшого реалізуються завдяки банківським переказам, але також використовують й інші фінансові інструменти.

Чільне місце в традиційних міжнародних недокументарних формах розрахунку між експортером та імпортером займає платіж на відкритий рахунок. Сутність цієї форми ґрунтується на необхідності ведення один для одного відкритих рахунків, які мають обліковувати суми пов'язані з поточною заборгованістю торгових партнерів. Тобто, експортер відвантаживши товар відправляє товаророзпорядчі документи імпортеру, і при цьому, заносить суму вартості відвантаженого товару в дебет відкритого рахунку імпортера. Після цього, імпортер має здійснити такий самий запис, але в кредит відкритого рахунку експортера. Коли відбувається оплата за відвантажений товар (чи надані послуги) контрагенти мають зробити компенсуючі проведення у своїх відкритих рахунках. Платіж на відкритий рахунок несе за собою ведення значного обсягу робіт з обліку продажу торговими партнерами. Також, варто зауважити, що товаророзпорядчі документи надаються експортером імпортеру напряму минаючи банки і рух товарів значно випереджає рух коштів – це є однією з особливостей даної форми розрахунків порівняно з іншими недокументарними формами. Відповідно, своєчасність проведення платежів мають контролювати самі учасники угоди, а не банківські установи.

Платіж на відкритий рахунок має свої переваги та недоліки для імпортера та експортера. Перевагами вибору цієї форми розрахунків для експортера є можливість залучення нових клієнтів-імпортерів пропону-

ючи гнучкі умови розрахунку за надані товари. Якщо склалися довготривалі товарні відносини, то зберігається довіра між учасниками угоди, оскільки імпортер отримує товар, а тільки потім здійснює оплату на підставі наданих товаророзпорядчих документів. Експортер у проведенні цієї форми розрахунків є більш лояльним учасником до свого клієнта імпортера і не вимагає від нього попередньої оплати, але йому варто знати кредитну історію імпортера, платоспроможність, розрахункову дисципліну, щоб мінімізувати ризики не оплати товару.

Перевагою для імпортера при виборі платежу на відкритий рахунок є те, що товар отримується до оплати (відсутній ризик не поставки товару), і це значно покращує його грошовий обіг. Імпортер може здійснити інспектування товару, перевірити його якість ще до його оплати. Недоліком для імпортера у виборі цієї форми є отримання товару, який не відповідає його очікуванням (неналежної якості, специфікації, тощо). Для імпортера важливо вибудувати такі товарно-довірчі відносини з експортером, щоб він погодився на вибір цієї форми розрахунку, яка є більш прийнятною та вигідною для імпортера.

На практиці платіж на відкритий рахунок частіше використовується при двосторонніх поставках, а ніж при односторонніх та вважається найдешевшою формою міжнародних розрахунків, яка характеризується відносною простотою у її проведенні. Зазвичай експортери вимагають виставлення платіжних гарантій першокласних банків для забезпечення надійності погашення заборгованості імпортером за поставленими товарами. Платежі на відкритий рахунок є досить популярними у оптовій та роздрібній торгівлі, будівництві, ІТ та програмному забезпеченні, енергетиці та нафтовій промисловості, фармацевтиці. І є менш популярними в таких сферах як сільське господарство, транспортні послуги за високий ступінь ризику, який може виникати від сезонності, непередбачуваних природних явищ чи зміні клімату. У цих сферах часто обирають розрахунки за передоплату, наприклад, у вигляді авансованих платежів. У країнах Західної Європи така форма розрахунків сягає близько 30–40% порівняно з іншими формами розрахунку, це вказує на те, що в цих країнах високий ступінь довіри між партнерами, торгівля відносно вільна від державних обмежень та міжнародного регламентування.

Наступною формою недокументарних міжнародних розрахунків є банківський переказ, сутність якого полягає в дорученні комерційного банку іншому банку-кореспонденту сплатити кошти на прохання клієнта та за його рахунок іноземному бенефіціару за надані ним товари чи послуги. Банк платник в свою чергу має вказати клієнту, спосіб компенсації сплаченої ним суми. У цій формі розрахунку експортер є отримувачем переказу, а імпортер надавачем банківського переказу. В міжнародній торгівлі між експортером та імпортером при підписанні ними угоди в розділі «умови платежу» має бути чітко зазначено, що розрахунки будуть здійснюватися на умовах банківського переказу. Також потрібно вказати перелік документів за їх назвою та кількістю, які будуть передаватися експортером імпортеру. Документи (комерційні та товаророзпорядчі) передаються від експортера імпортеру минаючи банківські установи. Наприклад, відвантаження товару,

передача документів, проведення платежу не входять в зобов'язання банків до моменту подання платіжного доручення. Банки несуть мінімальну відповідальність за проведення цієї форми розрахунку і беруть не велику за сумою комісію за банківський переказ. Комісію списує банк імпортера з рахунку надавача переказу згідно тарифів банку за послугу роботи з клієнтам. Розмір комісії за банківським переказом може бути фіксованим, або у відсотках від суми переказу.

В практиці міжнародних розрахунків між контрагентами застосовується такий вид банківського переказу як оплата авансу за контрактом. Тоді, потрібно в розділі угоди «умови платежу» зазначити, що оплата певного відсотку вартості товару буде проведена на умовах авансу до відвантаження товару продавцем. Зазвичай відсоток авансу в межах банківського переказу сягає від 10 до 30%, інша сума вартості угоди оплачується імпортером експортеру після відвантаження товару. У такому випадку, банківський переказ із задіянням авансу є не вигідним для імпортера, оскільки він ризикує втратити кошти у розмірі суми авансу, якщо товар не буде йому поставлено.

Існує два способи мінімізувати ризики для імпортера: 1) шляхом оформлення банківської гарантії щодо повернення авансу; 2) провести документарний чи умовний переказ. Вибір того чи іншого способу має бути вказаний в «умовах платежу» при підписанні угоди між контрагентами. Перший спосіб. Якщо експортер та імпортер обирають переказ авансу під банківську гарантію, то гарантія повернення авансу має бути підкріплена першокласним комерційним банком з високою репутацією. Процедура оформлення банківської гарантії наступна, експортер (принципал) має звернутися до банку-гаранту, який знаходиться в його країні з проханням надати гарантію на повернення авансу на користь імпортера (бенфіціара). Комісія за надану гарантію може сягати від 10 до 15% від загальної суми банківської гарантії. Така гарантія забезпечує імпортеру повернення суми авансу, якщо не відбулася поставка товару експортером. Банківська гарантія є безвідкличною і має безумовний характер, тобто банк-гарант зобов'язаний повернути всю суму авансу разом

з відсотками за весь період користування коштів. Другий спосіб. Якщо обирається документарний умовний переказ авансу, то банк експортера має здійснити перерахунок коштів проти подання транспортних документів. Відповідно, потрібно обов'язково вказати терміни у які буде здійснено відвантаження товару та подано транспортні документи.

На масштабування тенденцій використання недокументарних форм розрахунків та їх інтегрованість у міжнародну фінансову систему вказує обсяг операцій на міжбанківському валютному ринку із готівковою та безготівковою валютою. Проаналізуємо обсяги операцій на міжбанківському валютному ринку України за останні 10 років (2015–2024 рр.). На рис. 1 наведено тенденцію обсягів операцій на міжбанківському валютному ринку України із готівковою іноземною валютою в млн дол. США враховуючи як купівлю, так і продаж.

У 2022 році обсяг операцій на міжбанківському валютному ринку України із готівковою іноземною валютою щодо її купівлі становив 11215,2 млн дол. США – це на 47,87% менше ніж в попередньому 2021 році (21512,5 млн дол. США) [15]. В 2024 році цей показник зріс на 3689,6 млн дол. США порівняно з 2022 роком, але зменшився на 659,6 млн дол. США порівняно з 2023 роком [15]. Варто відмітити значне падіння обсягів операцій з продажу на міжбанківському валютному ринку в 2022 році (12224,7 млн дол. США), але в наступних 2023 та 2024 роках відслідковується стрімка тенденція до зростання без спаду [15]. У 2024 році обсяги операцій з продажу із готівковою валютою зросли до 25959,2 млн дол. США – це на 112,35% більше ніж в 2022 році [15].

Аналізуючи темпи приросту обсягів операцій на міжбанківському валютному ринку України із безготівковою іноземною валютою варто відмітити тенденцію до стрімкого різкого спаду показника в 2022 році на 75,21 % (29164,2 млн дол. США) та в 2023 році на 88,42 % (1365,4 29164,2 млн дол. США) порівняно з 2021 роком (117657,1 млн дол. США) (рис. 2) [15].

Основним фактором суттєвого зниження в 2022 році обсягів операцій купівлі та продажу на міжбанківському валютному ринку України із готівковою іноземною та безготівковою валютою стало повно-

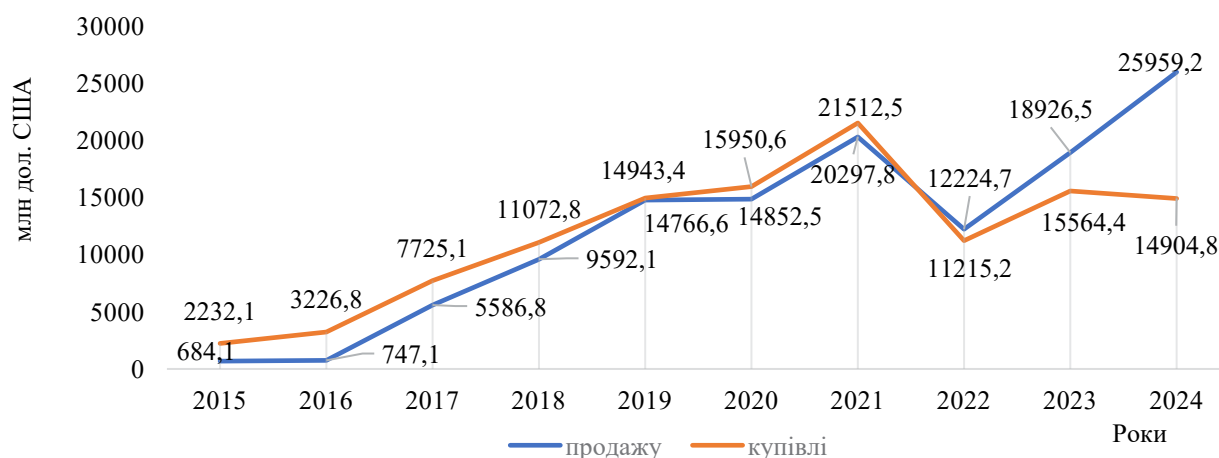


Рис. 1. Обсяг операцій на міжбанківському валютному ринку України із готівковою іноземною валютою (млн дол. США в еквіваленті)

Джерело: побудовано автором на основі [15]

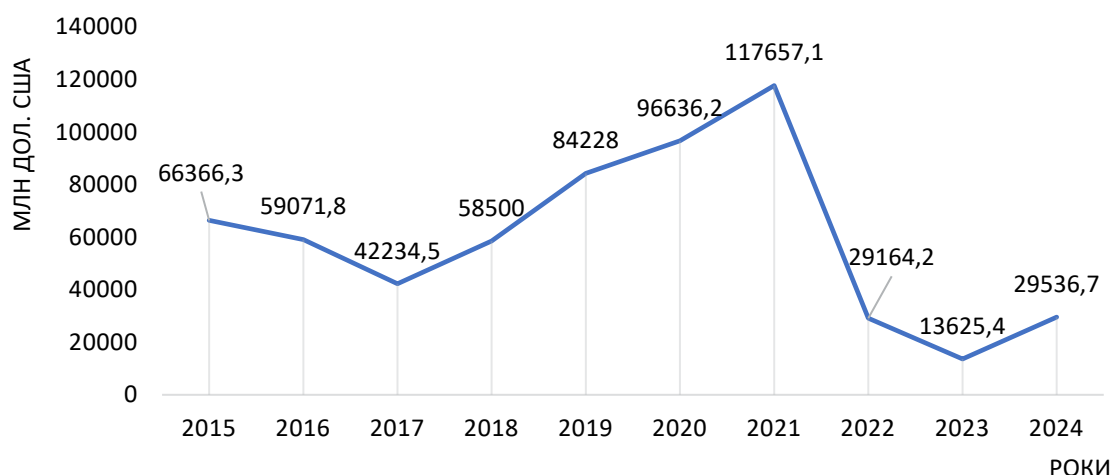


Рис. 2. Обсяг операцій на міжбанківському валютному ринку України із безготівковою іноземною валютою (млн дол США в еквіваленті)

Джерело: побудовано автором на основі [15]

масштабне вторгнення росії в Україну. Будь-яка війна викликає політичну нестабільність в країні, валютно-курскові коливання, відбуваються зміни в регуляторних процесах країни, а зовнішні виклики в умовах війни суттєво впливають на обсяги валютних операцій країни та проведення недокументарних форм розрахунків, наприклад, через відсутність електроенергії та нестабільного інтернет зв'язку виникають проблеми у проведенні онлайн-транзакцій. Стабільність проведення онлайн-транзакцій є досить важливим, оскільки враховуючи інтенсивний розвиток цифровізації та фінансових технологій все більше країн намагаються впровадити власні цифрові валюти, щоб посилити контроль над потоками фінансів та досягти ефективності впровадження стратегій в монетарній політиці. Впровадження цифрових валют може трансформувати наявні традиційні інструменти розрахунків між контрагентами, або й взагалі їх структурно змінити.

У науковій праці [1] вченими проведено дослідження щодо частки ринку, яку займає цифрова валюта країни. Цифровий юань (e-CNY) займає найбільшу частку ринку 40%, цифровий євро (Digital Euro) складає другу за величиною частку 25%, цифровий долар (Digital Dollar) становить 20% ринку, цифровий фунт (Digital Pound) 10% ринку, цифрова рупія (Digital Rupee) охоплює 5% ринку, що відображає початковий етап упровадження цієї валюти в Індії [1].

Широке застосування цифрових валют відбувається в цифровій комерції при розрахунках за програмне забезпечення, музику, відео, при купівлі-продажі цифрових товарів. Технологічний сектор є популярним у широкому використанні цифрових валют, наприклад у фінансуванні стартапів, розробці смарт-контрактів, чи у розрахунках за послуги, які надаються блокчейн-компаніями. У фінансовому секторі цифрові валюти набувають популярності в міжнародних переказах, використовуються при залученні інвестицій в криптоактиви та в розрахунках міжбанківськими і фінансовими установами.

За дослідженнями в праці [6] вчені класифікують країни за рівнями готовності до впровадження цифрових валют на: 1) високий за такими критеріями як

розвинена інфраструктура цифрових платежів, висока цифрова грамотність населення, стабільна економіка з можливостями масштабного впровадження інновацій; 2) середній, за критеріями – наявність пілотних проєктів центральних валют та готовність до їх тестування, помірно розвинена цифрова інфраструктура з деякими обмеженнями, проблеми із забезпеченням охоплення віддалених територій; 3) низький рівень характеризується недостатньо розвинутою технічною базою, низьким рівнем довіри населення до фінансових інституцій, проблеми з доступністю інтернету та низький рівень цифрової грамотності, обмежені ресурси для масштабного застосування. До високого рівня готовності відносять Китай, Швецію, Південну Корею. Україну віднесено до середнього рівня готовності разом з Індією та ПАР. Низький рівень готовності до впровадження цифрових валют у Нігерії, Багамах та Гаїті.

Недоліки у застосуванні цифрової валюти будь-якої країни є наступні: відсутність анонімності; відтік капіталу з банківського сектору; недостатня підготовка користувачів; ризики кібербезпеки. Перевагами використання цифрових валют центральних банків країн є: зручність у застосуванні; зменшення транзакційних витрат, безпека у розрахунках; забезпечення стабільності національної платіжної системи країни; засіб протидії приватним криптовалютам; сприяння розвитку цифрових технологій; виступає інструментом проведення грошово-кредитної політики.

До значних переваг впровадження Е-гривні можемо віднести: підтримку та сприяння цифровізації економіки країни, підвищення ефективності та прозорості розрахунків, зменшення вартості безготівкових розрахунків та значне полегшення проведення розрахунків як для юридичних, так і фізичних осіб. Цілком згодні з думкою економіста А. О. Пантюхова, що «запровадження Е-гривні в Україні може створити потужні стимули для цифровізації економіки, зниження транзакційних витрат і підвищення фінансової інклюзії» [7]. Урядом нашої країни розглядається можливість впровадження цифрової валюти центрального банку з використання методології 5Р, яка розроблена МВФ і охоплює 5 фаз, які відображають послідовність виконання ета-

пів з управління цифровими проектами, а саме: 1) підготовка, 2) підтвердження концепції (proof-of-concept), 3) створення прототипу, 4) пілотне впровадження, 5) повноцінний запуск у виробничому середовищі [7]. В науковій праці [7] зазначається, що згідно методології 5P Україна реалізувала першу та другу фазу (підготовка та підтвердження концепції), не реалізовано третя фаза «створення прототипу». Четверта фаза на стадії реалізації, оскільки планується запуск пілотного проекту. П'ята фаза, повноцінного запуску поки не відбулася, оскільки не виконані попередні фази згідно методології 5P.

На нашу думку, завдяки впровадженню та широкому застосуванню цифрових валют в країнах світу можна досягти мінімізації валютних ризиків, прозорості проведення трансакцій, зниження трансакційних витрат, швидкості здійснення розрахунків, що є досить актуальним у проведенні недокументарних форм розрахунків між експортером та імпортером.

Особливу роль серед інноваційних інструментів розрахунків, окрім цифрової валюти, в недокументарних формах відіграють смарт-контракти та токенизація активів. Смарт-контракти використовуються на блокчейн-платформах, і усі домовленості між контрагентами щодо умов виконання контракту закріплюються та фіксуються програмним кодом. Згідно кодування договорів розрізняють зовнішні, внутрішні та змішані форми. У зовнішній формі неможливо замінити існуючу угоду після автоматизації кодом виконання угоди. Завдяки внутрішній формі відбувається повна заміна договору при автоматизації коду. Змішана форма включає як паперову, так й електронну форми договору. Укладений смарт-контракт можна змінити, розірвати тільки з використання блокчейн-технологій. З використання смарт-контрактів в міжнародній діяльності контрагентів значно зростає довіра між ними та рівень безпеки щодо проведення експортно-імпортних операцій, зменшуються ризики (шахрайства) і витрати (щодо перевірки та підтвердження документів, комісії), забезпечується швидкість проведення трансакцій завдяки автоматизації угод та своєчасна оплата за надані товари та послуги. Автоматизація угод у вигляді смарт-контрактів дозволяє проводити операції між контрагентами цілодобово не залучаючи для цього посередників.

Не можливо розглядати смарт-контракти без токенизації активів, оскільки їх поєднання дає синергетичний ефект і кардинально трансформує традиційні

форми розрахунків. Токенизація активів є ще одним інноваційним застосуванням технології блокчейн, яке набуває все більшої популярності в фінансовій галузі, токенизація – це процес створення цифрових токенів, які представляють собою право власності на реальні активи, такі як нерухомість, предмети мистецтва, акції компаній тощо [15, с. 238]. Унікальність інструментів розрахунку з використанням токенизації активів полягає в тому, що токени містять у собі інформацію про певний актив і завдяки цій інформації можна дізнатися про зміну права власності на актив та відслідкувати історію проведення трансакцій з цим активом. Поєднання смарт-контрактів та токенів дозволить не лише проводити швидко розрахунки, але й створювати нові продукти та послуги в інвестуванні.

Висновки. На основі вивчення організаційних засад проведення недокументарних форм розрахунків, варто зазначити, що під авансованою формою розрахунків розуміється необхідність імпортера прокредитувати поставку товару на обумовлений термін згідно договору, так як здійснюючи оплату за товар, він пізніше отримує його в своє розпорядження. Обираючи платіж на відкритий рахунок контрагентам потрібно вести взаємозалік, що дозволяє компенсувати один одному взаємні зобов'язання, і це сприяє зменшенню операційних витрат та значно спрощує процедуру проведення розрахунків. Встановлено, що при виборі банківського переказу участь банків мінімальна, оскільки необхідно виконати лише платіжне доручення клієнта.

Важливим в проведенні недокументарних форм розрахунків між експортером та імпортером є використання інноваційних інструментів розрахунку. Інноваційні інструменти у фінансуванні міжнародної діяльності, такі як цифрова валюта, смарт-контракти та токенизація активів, стали драйвером трансформації традиційних недокументарних форм розрахунків. Тому, вирішення проблем та подолання викликів пов'язаних з адаптацією та масштабуванням інноваційних інструментів, наприклад, створення уніфікованих правил (стандартів) розрахунку, формування єдиної платформи розрахунків, впровадження стандартів безпеки проведення платежів, може стимулювати виникнення нових бізнес-моделей, суттєво підвищити ліквідність активів, кардинально трансформувати галузі економіки, забезпечити високий рівень прозорості в проведенні трансакцій між контрагентами.

Бібліографічний список:

1. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Фольтович Д. Р. Вплив цифрових валют центральних банків на міжнародну фінансову систему. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-347-356>
2. Блинов В. Є., Череп О. Г. Цифрові фінанси: від традицій до інновацій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 3 (54). С. 216–219. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-33>
3. Носач Л. Л., Величко К. Ю. Системність вибору оптимальної форми оплати міжнародних розрахунків. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 39–46. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2016_10_7.pdf
4. Моторнюк У. І., Гринишин В. В., Костишина С. Особливості використання документарних форм міжнародних розрахунків в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.125>
5. Дячик В. В., Колосовська О. Д., Оніщенко В. С. Особливості використання форм міжнародних розрахунків українськими підприємствами під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 21. С. 70–76. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/15.pdf>
6. Клімович С. В. Смарт-контракти та токенизація: синергетичний ефект для розвитку фінансової галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 235–242. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-235-242>
7. Кретов Д. Ю., Кретова О. І., Ігнатенко Д. Ю. Міжнародний досвід впровадження цифрової валюти центрального банку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 10. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-9>

8. Пантюхов А. О. Україна в контексті глобальних змін монетарної політики: роль і ризики CBDC. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-30>
9. Angel J. J. & McCabe D. (2015). The ethics of payments: paper, plastic, or bitcoin? *Journal of Business Ethics*, vol. 132(3), pp. 603–611. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2354-x>
10. Bahmani N. (2025). EXPRESS: Accepting cryptocurrency as a form of payment and its impact on firm value. *Journal of Interactive Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1177/10949968251379755>
11. Marciniak-Neider D. (2015). New form of international settlements – bank payment obligation. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, vol. 6 (317). DOI: <https://doi.org/10.18778/0208-6018.317.07>
12. Pečarić M., Peronja I. & Mostarac M. (2020). Application of “blockchain” and “smart contract” technology in international payments – the case of reimbursement banks. *Multidisciplinary Scientific Journal of Maritime Research*. Pomorstvo (Rijeka: 1999), vol. 34, no. 1, pp. 166–77, DOI: <https://doi.org/10.31217/p.34.1.18>
13. Safa Nur Nabila A., Oktavianti F. & Putri L. (2022). Using PayPal as e-payment in the international payment system. *ASIAN Economic and Business Development*, vol. 4 (1), pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.54204/AEBD/Vol4No1July2022003>
14. Zhong L. (2025). The impact of central bank digital currency participation in cross-border payments on international monetary competition. *2nd International Conference on Development of Digital Economy. SHS Web of Conferences*, vol. 218, p. 3002. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202521803002>
15. Національний банк України. Валютний ринок. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market>

References:

1. Blashchuk-Deviatkina N. Z., Foltovych D. R. (2024) Vplyv tsyfrovyykh valiut tsentralnykh bankiv na mizhnarodnu finansovu systemu [The impact of central bank digital currencies on the international financial system]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 8, pp. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-347-356>
2. Blynov V. Ye., Cherep O. H. (2025) Tsyfrovyy finansy: vid tradytsii do innovatsii [Digital finance: from tradition to innovation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, vol. 3 (54), pp. 216–219. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-33>
3. Nosach L. L., Velychko K. Yu. (2016) Systemnist vyboru optymalnoi formy oplaty mizhnarodnykh rozrakhunkiv [Systematic selection of the optimal form of payment for international payments]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 10. pp. 39–46. Available at: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2016_10_7.pdf
4. Motorniuk U. I., Hrynyshyn V. V., Kostyshyna S. (2024) Osoblyvosti vykorystannia dokumentarnykh form mizhnarodnykh rozrakhunkiv v Ukraini [Features of the use of documentary forms of international settlements in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, no. 1, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.125>
5. Diachyk V. V., Kolosovska O. D., Onishchenko V. S. (2018) Osoblyvosti vykorystannia form mizhnarodnykh rozrakhunkiv ukrainskymy pidpriemstvamy pid chas zdiisnennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Peculiarities of using forms of international settlements by Ukrainian enterprises when carrying out foreign economic activities]. *Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho – Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky*, vol. 21, pp. 70–76. DOI: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/15.pdf>
6. Klimovych S. V. (2024) Smart-kontrakty ta tokenizatsiia: synerhetychnyi efekt dlia rozvytku finansovoi haluzi [Smart contracts and tokenization: a synergistic effect for the development of the financial industry]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, no. 8, vol. 278, pp. 235–242. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-235-242>
7. Kretov D. Yu., Kretova O. I., Ihnatenko D. Yu. (2025) Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia tsyfrovoy valiuty tsentralnogo banku [International experience in implementing central bank digital currency]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 10, pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-9>
8. Pantukhov A. O. (2025) Ukraina v konteksti hlobalnykh zmin monetarnoi polityky: rol i ryzyky CBDC [Ukraine in the context of global monetary policy changes: the role and risks of CBDC]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-30>
9. Angel J. J. & McCabe D. (2015). The ethics of payments: paper, plastic, or bitcoin? *Journal of Business Ethics*, vol. 132(3), pp. 603–611. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2354-x>
10. Bahmani N. (2025). EXPRESS: Accepting cryptocurrency as a form of payment and its impact on firm value. *Journal of Interactive Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1177/10949968251379755>
11. Marciniak-Neider D. (2015). New form of international settlements – bank payment obligation. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, vol. 6 (317). DOI: <https://doi.org/10.18778/0208-6018.317.07>
12. Pečarić M., Peronja I. & Mostarac M. (2020). Application of “blockchain” and “smart contract” technology in international payments – the case of reimbursement banks. *Multidisciplinary Scientific Journal of Maritime Research*. Pomorstvo (Rijeka: 1999), vol. 34, no. 1, pp. 166–77, DOI: <https://doi.org/10.31217/p.34.1.18>
13. Safa Nur Nabila A., Oktavianti F. & Putri L. (2022). Using PayPal as e-payment in the international payment system. *ASIAN Economic and Business Development*, vol. 4 (1), pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.54204/AEBD/Vol4No1July2022003>
14. Zhong L. (2025). The impact of central bank digital currency participation in cross-border payments on international monetary competition. *2nd International Conference on Development of Digital Economy. SHS Web of Conferences*, vol. 218, p. 3002. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202521803002>
15. Natsionalnyi bank Ukrainy. Valiutnyi rynok [National Bank of Ukraine. Foreign exchange market]. 2026. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-market>

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 06.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 341.241.8:656.13:339.9

JEL F15, R41, K33

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-7>**Дмитрів Д.В.**

кандидат технічних наук,

Тернопільський національний технічний університет

імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3164-5832>**Dmytro Dmytriv**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

Кухарська В.Б.

кандидат психологічних наук,

Тернопільський національний технічний університет

імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4763-0387>**Victoria Kukharska**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОРМ ЄС У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

IMPLEMENTATION OF EU STANDARDS INTO UKRAINIAN NATIONAL LEGISLATION IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ROAD FREIGHT TRANSPORT: REGULATORY, LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS

Анотація. У статті досліджено процес імплементації норм Європейського Союзу в національне законодавство України у галузі міжнародних вантажних автомобільних перевезень. Проаналізовано ключові нормативно-правові акти ЄС, що регулюють доступ до ринку перевезень, умови здійснення діяльності перевізників, соціальні стандарти праці водіїв, вимоги до безпеки та екологічності автотранспорту. Розкрито особливості адаптації українського законодавства в межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Окрему увагу приділено економічним наслідкам імплементації європейських норм для національних перевізників, зокрема впливу на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і витрати господарюючих суб'єктів. Визначено основні проблеми та перспективи подальшої гармонізації транспортного законодавства України з правом ЄС.

Ключові слова: міжнародні вантажні автомобільні перевезення, імплементація законодавств ЄС, регулювання транспорту, економічний ефект, доступ до ринку, інтеграція України та ЄС.

Abstract. Introduction. The implementation of European Union standards into national legislation remains a critical task for Ukraine in the context of EU integration and post-war recovery. International road freight transport plays a strategic role in the sustainability of foreign trade and logistics flows, while fragmented adaptation and regulatory misalignment create both legal and economic risks for national carriers. **Purpose.** The aim of the article is to analyze the process of implementing EU regulations into Ukrainian national law in the field of international road freight transport, focusing on the regulatory, legal and economic implications of harmonization, and to assess the effect of these reforms on market access and competitiveness of Ukrainian carriers. **Methods.** The research is based on comparative legal analysis, a structural-functional approach and elements of economic modelling. EU regulations and national laws are examined alongside analytical and index-based methods to estimate macroeconomic effects. **Results.** The adoption of Law No. 4560 establishes an institutional framework aligned with Regulation (EU) No. 1071/2009, introducing uniform criteria of financial capacity, professional competence and reputation. The analysis demonstrates that harmonization enhances market transparency and competition but increases compliance costs. The proposed index model (INEE and IGDP) indicates a positive overall economic effect, with an estimated GDP impact of 0,12–0,21% annually. **Conclusion.** The implementation of EU standards in of international road freight transport has not only regulatory but also macroeconomic significance. The authors propose to complement legal harmonization with targeted support measures for carriers and further integration of social, digital and technical EU standards in order to secure long-term competitiveness and balanced sectoral development. The proposed analytical framework can serve as a basis for future empirical research assessing the economic and institutional effects of regulatory harmonization in the road freight transport sector.

Keywords: international road freight transport, EU law implementation, transport regulation, economic impact, market access, Ukraine-EU integration.

Постановка проблеми. У контексті євроінтеграційного курсу України та виконання положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом особливої актуальності набуває питання імплементації норм ЄС у національне законодавство в сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень. Автомобільний транспорт в умовах триваючої повномасштабної війни з РФ, є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності України та важливим чинником відновлення міжнародних логістичних ланцюгів що зумовлює необхідність приведення правового регулювання у відповідність до європейських стандартів безпеки, соціального захисту, екологічності та конкуренції.

Водночас процес імплементації норм ЄС у даному сегменті супроводжується низкою системних проблем. Серед них – фрагментарність адаптації національного законодавства, наявність нормативних колізій між положеннями актів ЄС та внутрішніми правовими нормами, а також недостатня інституційна спроможність забезпечити ефективне правозастосування. Окрему складність становить поєднання правових норм ЄС із економічними можливостями національних перевізників, особливо суб'єктів малого та середнього бізнесу, для яких впровадження європейських стандартів пов'язане із значним фінансовим навантаженням.

Крім того, імплементація європейських норм має неоднозначні економічні наслідки: з одного боку, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських перевізників і відкриває доступ до єдиного транспортного ринку ЄС, а з іншого – зумовлює зростання витрат на модернізацію автопарку, дотримання соціальних стандартів праці та виконання екологічних вимог. За відсутності комплексного економіко-правового аналізу існує ризик зниження конкурентних позицій національних перевізників на європейському ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень.

У зв'язку з цим постає проблема необхідності комплексного дослідження нормативно-правових та економічних аспектів імплементації норм ЄС у сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень з метою визначення ефективних механізмів гармонізації законодавства України, мінімізації негативних економічних наслідків та формування збалансованої державної політики у транспортній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика імплементації норм Європейського Союзу у національне законодавство України у сфері міжнародних вантажних автомобільних перевезень перебуває у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Аналіз наукових публікацій свідчить, що значна частина робіт зосереджена переважно на правових аспектах євроінтеграції транспортної галузі, тоді як економічні наслідки для національних перевізників здебільшого розглядаються фрагментарно та опосередковано.

У працях вітчизняних учених, зокрема Е. Деркача, І. Діра, О.Столярського [1, 2, 10], основну увагу приділено правовим механізмам адаптації законодавства України до вимог ЄС, аналізу положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також особливостям імплементації регламентів ЄС у сегменті автомобільних перевезень. Дослідники наголошують на наявності нормативних розбіжностей між законодавством України та правом ЄС, зокрема у частині ліцензування пере-

візників, контролю за дотриманням режимів праці та відпочинку водіїв, а також виконання технічних, соціальних і екологічних вимог до транспортних засобів.

Економічні аспекти функціонування ринку міжнародних автомобільних перевезень висвітлюються у працях А. Максименка, Д. Лютого, І. Грінька, Н. Жидовської, О. Прокопишин, О. Малецької, О. Заяць та О. Височило [3, 5, 6, 7]. У цих дослідженнях акцент зроблено на впливі регуляторних змін та зовнішніх чинників на собівартість перевезень, конкурентоспроможність національних перевізників, особливості організації транспортно-логістичних процесів і управління продажами транспортних послуг. Водночас у більшості зазначених робіт економічні наслідки імплементації норм ЄС не пов'язуються безпосередньо з конкретними регламентами Європейського Союзу та, як правило, не супроводжуються кількісною оцінкою макроекономічного ефекту.

Доповіді Європейської Комісії, зосереджені на функціонуванні єдиного ринку автомобільних перевезень, впливі соціальних і екологічних стандартів на витрати перевізників, а також на ефектах лібералізації транспортних послуг. Висновки таких доповідей мають важливе методологічне значення, однак не завжди безпосередньо адаптовані до умов економіки України як держави-кандидата на вступ до ЄС.

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, недостатньо дослідженими залишається комплексний підхід, який поєднує нормативно-правовий аналіз імплементації регламентів ЄС із кількісною оцінкою економічних наслідків для українських автомобільних перевізників та національної економіки загалом. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Мета статті. Комплексний аналіз процесу імплементації норм Європейського Союзу у національне законодавство України у сфері міжнародних вантажних автомобільних перевезень з урахуванням нормативно-правових та економічних аспектів, а також оцінка впливу гармонізації з правом ЄС на умови діяльності та конкурентоспроможність національних автоперевізників з метою обґрунтування напрямів удосконалення державної політики у транспортній сфері.

Методи досліджень. Застосовано формально-юридичний і порівняльно правовий методи для аналізу норм ЄС та їх імплементації у національне законодавство України. Структурно-функціональний підхід дозволив дослідити трансформацію економічних, інституційних і соціальних умов функціонування ринку міжнародних автомобільних перевезень. Для узагальнення результатів використано методи аналізу та синтезу. Оцінку економічних наслідків імплементації норм ЄС здійснено із застосуванням елементів економічного моделювання, що дало змогу формалізувати вплив регуляторних змін на діяльність перевізників і динаміку ВВП України з урахуванням мультиплікативних ефектів суміжних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. 17 квітня 2025 року Президент України підписав Закон № 4560 «щодо врегулювання ринку послуг автомобільного транспорту в Україні» [8], з метою приведення їх у відповідність з актом ЄС. Для вітчизняних міжнародних автоперевізників, прийняття цього закону стало важливою історичною віхою, оскільки робота над

новою редакцією Закону України «Про автомобільний транспорт», яка передбачала імплементацію норм ЄС, розпочалась ще у 2012 році.

На початковому етапі законопроект, окрім положень регламенту (ЄС) №1071/2009 щодо допуску автомобільних перевізників до ринку, охоплював норми ще одинадцяти директив і регламентів Європейського Союзу, імплементація яких була передбачена Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (Додаток XXXII «Транспорт»). Упродовж 2015–2017 років у Верховній Раді України було зареєстровано низку законопроектів, спрямованих на врегулювання зазначеного питання, зокрема №3713 від 24 грудня 2015 р., №4683 від 17 травня 2016 р. та № 7386 від 8 грудня 2017 р. [4]. Зазначені законопроекти характеризувалися надмірною технічною складністю нормативного матеріалу, у зв'язку з чим повертались на доопрацювання. У процесі оновлення ліцензійних вимог, суб'єкти міжнародних автомобільних перевезень неодноразово наголошували на необхідності запровадження європейських умов доступу до ринку перевезень, сформованих на основі положень Регламенту (ЄС) № 1071/2009.

Закон № 4560 спрямований на адаптацію національного законодавства України до європейських вимог допуску до ринку автомобільних перевезень шляхом запровадження критеріїв фінансової спроможності, добропорядності та професійної компетентності перевізників, він також встановлює уніфіковані вимоги до суб'єктів господарювання. Щодо фінансової спроможності суб'єктів господарювання, передбачається наявність документально підтверджених гарантій фінансової стабільності, зокрема у формі банківської гарантії або договору страхування. Відповідність критерію добропорядності означає, що перевізники та відповідальні особи не повинні мати тяжких порушень законодавства або судимостей, пов'язаних із здійснення процесу перевезень. Критерій професійної компетентності полягає в обов'язковій наявності у перевізників кваліфікованих менеджерів-управителів, відповідальних за організацію транспортної діяльності.

Серед позитивних аспектів законодавчих змін також слід відзначити скасування низки застарілих норм радянського періоду, зокрема щодо обов'язкового ведення журналів, проведення інструктажів та інших формальних процедур. Важливим аспектом законодавчих змін є створення правових передумов для цифровізації адміністративних та ліцензійних послуг у сфері автомобільних перевезень шляхом використання Єдиного комплексу інформаційних систем забезпечення безпеки на транспорті (ЄКІС).

Закон набирає чинності через один рік з дня його офіційного опублікування, що забезпечує перехідний період для суб'єктів господарювання з метою адаптації до оновлених регуляторних вимог, зокрема шляхом приведення документації у відповідність, підтвердження професійної компетентності управлінського персоналу та впровадження нових електронних сервісів. При цьому, положення законодавчого акту, стануть підґрунтям для подальшого внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності у сфері автомобільних перевезень.

З огляду на викладений аналіз еволюції нормативно-правового регулювання ринку послуг автомобільного транспорту України, подальше дослідження доцільно

здійснювати з позицій структурно-функціонального та порівняльно-правового підходів. У цьому контексті в таблиці наведено систематизовану порівняльну характеристику стану регулювання ринку автомобільних перевезень до та після імплементації норм Європейського Союзу, зокрема Регламенту (ЄС) № 1071/2009, через призму положень Закону №4560. Виокремлення економічного, інституційного та соціального блоків дозволяє комплексно оцінити наслідки регуляторних змін з точки зору трансформації умов доступу до ринку, інституційних механізмів державного контролю та соціальних стандартів функціонування сегменту міжнародних автоперевезень. Такий методологічний підхід забезпечує цілісне розуміння процесу адаптації національного законодавства до вимог ЄС та створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності імплементаційних заходів.

Дані, наведені в таблиці 1, відображають комплексну трансформацію вітчизняного ринку послуг автомобільного транспорту внаслідок імплементації норм ЄС, що є важливим кроком вступу України до Європейського Союзу. Запровадження Закону №4560 стало інституційною основою для поступового переходу від фрагментарного національного регулювання до системної європейської моделі доступу до професії та ринку перевезень.

У межах економічного блоку ключовим зрушенням є уніфікація умов доступу до ринку перевезень. На відміну від попередньої моделі, що базувалася на загальних ліцензійних вимогах без чіткого визначення економічних критеріїв, нове регулювання закріплює вимоги до фінансової спроможності перевізника, його ділової репутації, професійної компетентності менеджера з перевезень та наявності реального місцезнаходження підприємства. Це відповідає підходу ЄС, який передбачає мінімальні фінансові пороги (зокрема 9000 Євро на перший транспортний засіб та 5000 Євро на кожний наступний), що раніше були відсутні у національному законодавстві України. Крім того, імплементація норм ЄС спрямована на підвищення якості конкуренції шляхом усунення асиметрії доступу до ринку, яка тривалий час існувала через низькі бар'єри входу та відсутність єдиних правил для вітчизняних міжнародних перевізників. Особливу увагу приділено врегулюванню каботажних перевезень, які до прийняття Закону №4560 фактично не мали нормативного визначення, тоді як європейська модель обмежує їх трьома операціями протягом семи днів відповідно до Регламенту ЄС №1072/2009. Водночас, чинний для України режим «транспортного безвізу» залишається тимчасовим інструментом і не замінює повноцінної імплементації правил ЄС щодо доступу до ринку міжнародних перевезень.

У інституційному блоці трансформація полягає в гармонізації законодавчої бази та створенні системних механізмів контролю і нагляду. Закон №4560 імплементує ключові положення Регламенту ЄС №1071/2009, зокрема щодо чітких критеріїв бездоганної ділової репутації, обов'язкової наявності сертифікованого менеджера з перевезень та запровадження системи навчання й іспитів за європейськими стандартами. Це усуває формальний характер кваліфікаційних вимог, який був притаманний національній моделі.

Важливим інституційним нововведенням є створення Єдиного державного реєстру перевізників

Таблиця 1

Ринок послуг автомобільного транспорту України до та після імплементації норм ЄС (Закон №4560)

№	Характеристика	До імплементації	Після імплементації	Відповідні норми ЄС
Економічний блок				
1	Доступ до ринку	Загальні ліцензійні вимоги без єдиної економічної моделі доступу	Запроваджено уніфіковану модель доступу до професії перевізника	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 3
2	Фінансова спроможність перевізника	Частково врегульована, без мінімальних фінансових порогів	Встановлено вимоги до фінансової стабільності (кошти, гарантія, страхування)	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 7
3	Конкуренція на ринку	Нерівні умови доступу, низькі бар'єри входу	Підвищення якості конкуренції через однакові правила доступу	Принципи внутрішнього ринку ЄС
4	Процес перевезень	Регулюється фрагментарно, часто на тимчасовій основі	Єдині вимоги для внутрішніх та міжнародних перевізників	Регламент (ЄС) № 1071/2009
5	Каботажні перевезення	Фактично не врегульовані	До 3 операцій за 7 днів	Регламент (ЄС) № 1071/2009
6	Прозорість економічної діяльності	Обмежена відкритість інформації	Публічність даних про перевізників та їх ліцензійний статус	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 3
Інституційний блок				
7	База законодавства	Закон «Про автомобільний транспорт» та підзаконні акти без урахування норм ЄС	Закон №4560	Імплементація норм Регламенту (ЄС) № 1071/2009
8	Ліцензування перевізників	Національна система без повної гармонізації з нормами ЄС	Гармонізована система ліцензування за європейською моделлю	Регламент (ЄС) № 1071/2009
9	Бездоганна ділова репутація	Формально визначена, без чітких критеріїв	Чітко встановлені підстави втрати репутації	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 6
10	Професійна компетентність	Не стандартизована	Обов'язковий менеджер з перевезень з свідоцтвом компетентності	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 8
11	Навчання та сертифікація	Єдиного підходу не існувало	Введено систему навчання та іспитів	Регламент (ЄС) № 1071/2009, Додаток I
12	Реєстри та облік	Дані розпорошені між органами	Створення Єдиного державного реєстру перевізників (ЄКІС)	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 16
13	Контроль і нагляд	Фрагментований, переважно реактивний	Ризик-орієнтований контроль, цифровий обмін даними	Регламент (ЄС) № 1071/2009, ст. 12
14	Відповідальність та санкції	Обмежене застосування санкцій	Санкції безпосередньо пов'язані з доступом до професії	Регламент (ЄС) № 1071/2009
15	Перехідний період	Не врегульований	Передбачено однорічний період адаптації	Практика імплементації норм ЄС
Соціальний блок				
16	Безпека перевезень	Дані про перевезення не інтегровані	Інтеграція інформації про безпеку в межах ЄКІС	Регламент (ЄС) № 1071/2009
17	Умови праці водіїв	Часткова імплементація норм	Жорсткі ліміти керування, щотижневий відпочинок поза кабіною	Регламент (ЄС) № 561/2006
18	Захист споживачів транспортних послуг	Обмежені механізми впливу	Підвищення якості та надійності транспортних послуг	Політика безпеки транспорту ЄС
19	Умови праці управлінського персоналу	Кваліфікаційні вимоги відсутні або формальні	Професійні стандарти для менеджерів перевезень	Регламент (ЄС) № 1071/2009
20	Соціальна відповідальність перевізників	Не є системною	Закріплення зв'язку між дотриманням правил і правом на діяльність	Принципи соціальної політики ЄС
21	Довіра до ринку	Низький рівень довіри з боку держави та споживачів	Зростання довіри через прозорість і стандартизацію	Принципи належного врядування ЄС

Джерело: сформовано авторами за даними [9, 11, 12]

(ЄКІС), що забезпечує прозорість економічної діяльності, публічність ліцензійного статусу суб'єктів ринку та цифровий обмін даними між контролюючими органами. Такий підхід відповідає європейській практиці ризик-орієнтованого контролю та замінює фрагментовано систему нагляду, у якій повноваження були розподілені між різними органами без належної координації.

У соціальному блоці імплементація норм ЄС спрямована на підвищення рівня безпеки перевезень, покращення умов праці водіїв і управлінського персоналу, а також посилення соціальної відповідальності перевізників. Запровадження жорсткіших лімітів керування транспортними засобами та вимог щодо щотижневого відпочинку поза кабіною відповідає Регламенту ЄС. Водночас такі елементи, як обов'язкове повернення водія до країни базування кожні чотири тижні, потребують подальших законодавчих змін.

Незважаючи на суттєвий прогрес у гармонізації національного законодавства України з правом Європейського Союзу у сфері автомобільних перевезень, досягнутий шляхом ухвалення Закону №4560, аналіз не врегульованих та частково врегульованих сфер свідчить про незавершеність процесу імплементації існуючих правових норм ЄС. Зазначений закон зосереджений переважно на інституційних та економічних передумовах доступу до професії перевізника, водночас залишаючи поза межами комплексного регулювання низку соціальних, технічних і цифрових аспектів, які складають основу подальших досліджень проблематики імплементації європейських норм у вітчизняне правове поле.

Здійснений порівняльно-правовий та структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити суттєві трансформації економічних, інституційних і соціальних умов функціонування ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень унаслідок імплементації норм Європейського Союзу. Водночас наведена систематизація регуляторних змін, хоча й відображає якісні зрушення у правовому та інституційному середовищі, не дає можливості повною мірою оцінити їх кількісні економічні наслідки, зокрема у вимірі впливу на макроекономічні показники розвитку національної економіки.

З огляду на це, подальший аналіз потребує переходу від описового до формалізованого економічного інструментарію, який дозволив би інтегрувати результати імплементації норм ЄС у систему макроекономічних оцінок. Особливої актуальності в цьому контексті набуває питання оцінки впливу регуляторних змін у сегменті міжнародних автомобільних перевезень на валовий внутрішній продукт, з врахуванням як прямих ефектів зростання доходів перевізників, так і непрямих мультиплікативних ефектів для суміжних галузей економіки.

З метою забезпечення такої інтеграції запропоновано використання індексного підходу до оцінки економічного ефекту імплементації вимог ЄС, який ґрунтується на зіставленні темпів зростання доходів та витрат, зумовлених адаптацією до європейських стандартів. Запропонована індексна модель дозволяє наближено агрегувати мікроекономічні результати діяльності суб'єктів ринку міжнародних автомобільних перевезень та трансформувати їх у макроекономічну оцінку впливу на динаміку валового внутрішнього продукту України. Такий підхід є доцільним з огляду на те, що

більшість змін, запроваджених Законом №4560, мають опосередкований вплив на ВВП, реалізуючись через зростання доходів перевізників, підвищення ефективності логістичних ланцюгів та мультиплікативний ефект суміжних галузей.

Базовим елементом моделі є індекс чистого економічного ефекту імплементації (INEE, який відображає співвідношення між позитивними економічними ефектами від гармонізації з правом ЄС та додатковими витратами, пов'язаними з адаптацією до європейських стандартів:

$$INEE = \frac{1 + g}{1 + a + w + s}$$

де g – темп приросту доходів перевізників унаслідок розширення доступу до ринку ЄС, зниження регуляторних бар'єрів та підвищення довіри до українських операторів;

a – відносне зростання витрат на амортизацію капітальних інвестицій (оновлення автопарку, екологічні стандарти);

w – відносне зростання витрат на оплату праці у зв'язку з імплементацією соціальних стандартів ЄС;

s – зростання соціальних та адміністративних витрат (цифровізація, комплаєнс, контроль).

Значення $INEE > 1$ свідчить про позитивний чистий економічний ефект імплементації у середньо- та довгостроковій перспективі, навіть за умови короткострокового зростання витрат.

З метою оцінки впливу отриманого галузевого ефекту на загальний рівень економічного розвитку використаємо індекс впливу імплементації на ВВП (IGDP):

$$IGDP = 1 + \mu(INEE - 1)$$

де μ – коефіцієнт мультиплікативного впливу галузевого ефекту автомобільних перевезень на національну економіку.

Коефіцієнт мультиплікативного впливу галузевого ефекту визначається як добуток:

$$\mu = c_i \times m$$

де c_i – частка автомобільних перевезень у формуванні ВВП (прямий та непрямий внесок), $c_i \approx 2,5\text{--}3,5\%$ [5, С. 69];

m – типовий мультиплікатор сектора з відносно високою інтеграцією з суміжними галузями (логістика, промисловість, зовнішня торгівля, сервісні послуги), $m \approx 1,3\text{--}1,6$.

Абсолютний приріст ВВП унаслідок імплементації норм ЄС визначається за формулою:

$$\Delta GDP = GDP_0 \times \mu \times (INEE - 1)$$

Відносний вплив на ВВП:

$$\frac{\Delta GDP}{GDP_0} = \mu \times (INEE - 1)$$

де GDP_0 – базовий обсяг валового внутрішнього продукту.

За умов $INEE = 1,03\text{--}1,05$ (типова оцінка позитивного впливу структурних реформ на секторний дохід при одночасному зростанні витрат на адаптацію);

$c_i = 0,03$;

$m = 1,4$;

$GDP_0 \approx 200$ млрд. євро [13],
коефіцієнт трансмісії становить:

$$\mu = 0,03 \times 1,4 = 0,042.$$

Відповідно, очікуваний річний вплив імплементації норм ЄС на ВВП України оцінюється на рівні:

$$\frac{\Delta GDP}{GDP_0} \approx 0,12\% - 0,21\%$$

що в абсолютному вимірі відповідає 0,2–0,42 млрд. євро додаткового ВВП на рік.

Отже, запропонована індексна модель дозволяє узгодити правові зміни, передбачені Законом № 4560, з їх макроекономічними наслідками, доводячи, що імплементація норм ЄС у сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень має позитивний чистий економічний ефект і здатна забезпечити сталий внесок у зростання ВВП України за умов подальшого розширення гармонізації інституційних, соціальних, технічних та цифрових стандартів.

Висновки. У статті здійснено комплексний аналіз процесу імплементації норм Європейського Союзу у національне законодавство України у сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень крізь призму нормативно-правових та економічних аспектів. Обґрунтовано, що автомобільні перевезення в умовах воєнного стану та трансформації логістичних ланцюгів набувають стратегічного значення для зовнішньоекономічної діяльності України, що зумовлює необхідність гармонізації правового регулювання з правом ЄС на системній та послідовній основі.

Встановлено, що ухвалення Закону України № 4560 стало ключовим інституційним кроком у напрямі адаптації національного законодавства до положень Регламенту (ЄС) № 1071/2009, зокрема щодо уніфікації умов доступу до професії автомобільного перевізника, запровадження критеріїв фінансової спроможності, бездоганної ділової репутації та професійної компетентності, а також формування цифрової інфраструктури контролю і нагляду. Це створює правові передумови для переходу від фрагментарного регулювання до європейської моделі функціонування ринку автомобільних перевезень.

Порівняльно-правовий і структурно-функціональний аналіз дозволив виявити суттєві трансформації економічних, інституційних та соціальних умов діяльності суб'єктів міжнародних автомобільних перевезень. У межах економічного блоку ключовим результатом імплементації є підвищення прозорості доступу до ринку та якості конкуренції, що відповідає принципам внутрішнього ринку ЄС, водночас супроводжуючись зростанням

витрат на адаптацію до фінансових, соціальних і екологічних стандартів. В інституційному вимірі досягнуто прогресу у стандартизації ліцензійних процедур, професійної підготовки управлінського персоналу та запровадженні ризик-орієнтованих механізмів державного контролю. Соціальний блок імплементації спрямований на підвищення безпеки перевезень, захист прав працівників та посилення соціальної відповідальності перевізників, однак потребує подальшого нормативного розвитку.

Доведено, що процес імплементації норм ЄС у сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень залишається незавершеним. Закон № 4560 зосереджується переважно на інституційних та економічних передумовах доступу до ринку, залишаючи поза межами комплексного регулювання кремі соціальні, технічні та цифрові аспекти, які є складовими повноцінної європейської моделі транспортного ринку. Це обумовлює необхідність подальшого поетапного розширення гармонізації законодавства України з правом ЄС.

Обґрунтовано формалізований індексний підхід до оцінки економічного ефекту імплементації норм ЄС, який дозволяє інтегрувати результати правових змін у систему макроекономічних показників. Запропонована модель індексу чистого економічного ефекту імплементації (*INEE*) та індексу впливу імплементації на ВВП (*IGDP*) забезпечує можливість наближеного агрегування макроекономічних результатів діяльності перевізників і трансформації їх у кількісну оцінку впливу на валовий внутрішній продукт України з урахуванням мультиплікативних ефектів суміжних галузей.

Результати модельних розрахунків свідчать, що за умов позитивного чистого економічного ефекту імплементації (*INEE*>1) очікуваний внесок сегменту міжнародних вантажних автомобільних перевезень у зростання ВВП України може становити 0,12–0,21% на рік, що в абсолютному вимірі відповідає додатковому приросту ВВП на рівні 0,2–0,42 млрд. євро. Це підтверджує доцільність подальшого поглиблення імплементації норм ЄС за умови формування збалансованої державної політики, спрямованої на пом'якшення фінансового навантаження на національних перевізників, зокрема суб'єктів малого і середнього бізнесу.

Отже, імплементація норм Європейського Союзу у сегменті міжнародних вантажних автомобільних перевезень має не лише нормативно-правове, а й виразне макроекономічне значення. Її ефективність визначатиметься здатністю поєднати правову гармонізацію з економічною доцільністю, інституційною спроможністю держави та формуванням умов для сталого розвитку транспортної галузі в контексті євроінтеграційного поступу України.

Бібліографічний список:

- Деркач Е. М. Правові питання лібералізації міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 73–79.
- Дір І. Ю. Процес імплементації *acquis* ЄС у національне законодавство України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 676–682.
- Жидовська Н., Прокопишин О., Малецька О. Особливості міжнародних вантажних перевезень та їх вплив на побудову обліку та контролю експортно-імпорتنих операцій. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 3–4. С. 108–118. URL: http://agrarianeconomy.inau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_13.pdf (дата звернення: 18.12.2025)
- Закон України «Про державне регулювання міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом». *Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України*. URL: <http://www.asmap.org.ua/index1.php?id=57508> (дата звернення 17.11.2025).
- Заяц О., Височило О. Управління продажами вантажних перевезень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5212>

6. Лютий Д., Грінько І. Особливості розвитку міжнародних перевезень засобами вантажного автотранспорту між Україною та країнами-членами ЄС. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 21–27.
7. Максименко А. О. Роль автомобільних вантажних перевезень у контексті стратегічних пріоритетів ЄС: виклики для України. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 136–156.
8. Підписано євроінтеграційний законопроект № 4560. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/pidpysano-ievrointehratsiyniyi-zakonoproekt-4560-minrozvytku> (дата звернення 02.11.2025).
9. Регламент (ЄС) № 1071/2009 Європейського Парламенту та Ради від 21 жовтня 2009 року про встановлення спільних правил щодо умов доступу до професії автомобільного перевізника. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2009. URL: https://insat.org.ua/files/nav/law/3/reg_1071-2009_uk.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
10. Столярський О. В. Імплементация регламентів Європейського Союзу в національне законодавство України у сфері здійснення інвестування окремих міжнародних транспортних сполучень. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2024. № 1 (61). С. 70–75.
11. European Commission. Mobility Package I [Electronic resource]. Brussels: European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/road/mobility-package-i_en (accessed: November 09, 2025).
12. Regulation (EC) No 561/2006 of the European Parliament and of the Council of 15 March 2006 on the harmonisation of certain social legislation relating to road transport (consolidated version of 20 August 2020). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02006R0561-20200820> (accessed: December 09, 2025).
13. Ukraine GDP from Transport. *Trading economics*. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-from-transport> (accessed: December 11, 2025).

References:

1. Derkach E. M. (2022) Pravovi pyttannia liberalizatsii mizhnarodnykh perevezen vantazhiv avtomobilnym transportom [Legal issues of liberalizing the international carriage of goods by road] *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Law Journal*. No 1, pp. 73–79.
2. Dir I. Iu. (2024) Protse implementatsii acquis YeS u natsionalne zakonodavstvo Ukrainy [The process of implementation of the EU acquis in the national legislation of Ukraine.] *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence*. No 1, pp. 676–682.
3. Zhydovska N., Prokopyshyn O., Maletska O. (2022) Osoblyvosti mizhnarodnykh vantazhnykh perevezen ta yikh vplyv na pobudovu obliku ta kontroliu eksportno-importnykh operatsii [Peculiarities of international freight transportation and its impact on accounting and control of export-import operations]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian economy*. T. 15, No 3–4. pp. 108–118. Available at: http://agrarianeconomy.in.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_13.pdf (accessed: December 18, 2025).
4. Zakon Ukrainy “Pro derzhavne rehulivannia mizhnarodnykh perevezen pasazhyriv ta vantazhiv avtomobilnym transportom” [Law of Ukraine “On State Regulation of International Transportation of Passengers and Cargo by Road”] *Asotsiatsiia mizhnarodnykh avtomobilnykh pereviznykiv Ukrainy – Association of international road carriers of Ukraine*. Available at: <http://www.asmap.org.ua/index1.php?id=57508> (accessed: November 17, 2025).
5. Zaiats O., Vysochylo O. (2024) Upravlinnia prodazhamy vantazhnykh perevezen v umovakh nevyznachenosti [Sales management offreight transportation in uncertainty] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No 69. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5212> (accessed: November 27, 2025).
6. Liutyi D., Hrinko I. (2023) Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh perevezen zasobamy vantazhnoho avtotransportu mizh Ukrainoiu ta krainamy-chlenamy YeS [Features of the development of international cargo transportation between Ukraine and EU member countries]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*. No 188, pp. 21–27.
7. Maksymenko A. O. (2021) Rol avtomobilnykh vantazhnykh perevezen u konteksti stratehichnykh priorytetiv YeS: vyklyky dlia Ukrainy [The role of road freight transport in EU strategic priorities: challenges for Ukraine] *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of transport complex*. No 38. pp. 136–156.
8. Pidpysano yevrointehratsiyniyi zakonoproiekt № 4560 [Euro-integration bill signed into law: Ministry for Communities and Territories Development] *Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy – Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/pidpysano-ievrointehratsiyniyi-zakonoproekt-4560-minrozvytku> (accessed: November 02, 2025).
9. Rehlyament (IeS) № 1071/2009 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 21 zhovtnia 2009 roku pro vstanovlennia spilnykh pravyl shchodo umov dostupu do profesii avtomobilnoho pereviznyka [Regulation (EC) No 1071/2009 of the european parliament and of the council] *Ofitsiyniy visnyk Yevropeiskoho Soiuzu – Official Gazette of the European Union*. 2009. Available at: https://insat.org.ua/files/nav/law/3/reg_1071-2009_uk.pdf (accessed: November 12, 2025).
10. Stoliarskyi O. V. (2024) Implementatsiia rehlyamentiv Yevropeiskoho Soiuzu v natsionalne zakonodavstvo Ukrainy u sferi zdiisnennia investuvannia okremykh mizhnarodnykh transportnykh spoluchen [Implementation of the regulations of the European Union into the national legislation of Ukraine in the field of investment in certain international transport connections] *Visnyk NTUU “KPI”. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo. – National Technical University of Ukraine Journal. Political science. Sociology. Law*. No 1 (61), pp. 70–75.
11. European Commission. Mobility Package I [Electronic resource]. Brussels: European Commission. Available at: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/road/mobility-package-i_en (accessed: November 09, 2025).
12. Regulation (EC) No 561/2006 of the European Parliament and of the Council of 15 March 2006 on the harmonisation of certain social legislation relating to road transport (consolidated version of 20 August 2020). *Official Journal of the European Union*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02006R0561-20200820> (accessed: December 09, 2025).
13. Ukraine GDP from Transport. *Trading economics*. Available at: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-from-transport> (accessed: December 11, 2025).

Дата надходження статті: 20.12.2025

Дата прийняття статті: 27.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

UDC 330.3:658.713:338.432

JEL C53, G23, Q00

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-8>**Volodymyr Kovalenko**

Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines,
Novovolynsk Educative and Research Institute
of Economics and Management of West Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9797-0100>

Коваленко В.М.

Нововолинський навчально-науковий інститут
економіки та менеджменту
Західноукраїнського національного університету

MODERNISATION OF THE INSTANT PAYMENT SYSTEM AS A TOOL FOR IMPROVING THE COUNTRY'S FINANCIAL SECURITY

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МИТТЄВИХ ПЛАТЕЖІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Abstract. The article examines the role of instant payment systems in modernising the payment infrastructure and strengthening financial security in Ukraine. It is argued that traditional mechanisms of non-cash settlements, in particular interbank transfers and card acquiring, are accompanied by time delays and increased transaction costs, which negatively affect business liquidity and the efficiency of money circulation. Based on a comparative analysis, the advantages of instant payment systems, which provide real-time settlements, round-the-clock availability and reduced operational risks, are demonstrated. Particular attention is paid to the potential for integrating the instant payment system with the national payment system 'Prostir' as a tool for strengthening payment sovereignty and reducing dependence on external payment infrastructures. It is concluded that the development of instant payments has not only technological but also macro-financial significance, as it contributes to increased liquidity, transparency of financial flows and overall stability of the financial system in conditions of military and economic risks.

Keywords: instant payments, payment mechanisms, financial security of the state, infrastructure, financial services, digitalisation.

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання вимог до швидкості й надійності розрахунків традиційні платіжні механізми дедалі частіше виявляють обмеження, пов'язані з часовими затримками, високими операційними витратами та інфраструктурною залежністю. Це посилює актуальність переходу до нових моделей організації платежів. У цьому контексті система миттєвих платежів розглядається як інструмент модернізації платіжної інфраструктури та підвищення фінансової безпеки держави. **Метою статті** є обґрунтування ролі систем миттєвих платежів у модернізації платіжної інфраструктури України та визначення їх впливу на ліквідність, ефективність розрахунків і фінансову безпеку держави. **Методи дослідження.** У процесі дослідження використано системний та структурно-функціональний підходи для аналізу платіжної інфраструктури, порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних платіжних інструментів і систем миттєвих платежів, а також методи узагальнення і логічного аналізу для формування висновків щодо їх впливу на фінансову безпеку. **Результати.** У статті досліджено роль системи миттєвих платежів у процесі модернізації платіжної інфраструктури України та їх вплив на фінансову безпеку держави. Обґрунтовано, що платіжна інфраструктура виступає ключовим елементом функціонування фінансової системи, оскільки саме через неї забезпечується рух грошових потоків між економічними агентами, формуються умови ліквідності та підтримується довіра до фінансових інститутів. Показано, що в умовах цифровізації фінансових послуг і зростання вимог до швидкості та зручності розрахунків традиційні платіжні механізми, засновані на клірингових процедурах і картковому еквайрингу, дедалі більше втрачають ефективність через часові затримки, високі комісійні витрати та інфраструктурні обмеження. **Висновки.** Система миттєвих платежів створює принципово нову модель організації розрахунків, що ґрунтується на режимі реального часу, цілодобовій доступності та цифрових каналах ініціювання операцій. Такий формат істотно знижує транзакційні витрати, мінімізує часову вартість грошей і підвищує прозорість фінансових потоків, що є критично важливим для підтримання фінансової безпеки держави.

Ключові слова: миттєві платежі, платіжні механізми, фінансова безпека держави, інфраструктура, фінансові послуги, цифровізація.

Introduction. The payment infrastructure is a fundamental element of the financial system, as it ensures the movement of funds between economic agents. Its reliability, speed and transparency determine not only the efficiency of settlements, but also the level of trust in the financial environment as a whole. In today's environment, payment systems must meet increased requirements for data security, transaction processing speed, interoperability

and clear regulatory control [11]. Failure to comply with these requirements reduces the quality of payment services and creates additional risks to financial stability.

Under such conditions, modernisation of the instant payment system becomes particularly important as a tool for reducing time and financial losses in payment transactions. The introduction of real-time settlements, round-the-clock availability and simplified payment initiation mechanisms

creates the conditions for increasing liquidity, reducing the operational burden on businesses and enhancing the transparency of financial flows [5]. This, in turn, creates a more stable payment environment, which is an important component of the country's financial security.

Literature review. The issue of payment system development, particularly instant payments, is widely represented in contemporary scientific research, where it is considered in the context of financial digitalisation and payment infrastructure transformation. The fundamental principles of payment system functioning and contemporary trends in their development are explored in the works of L. Vdynichuk-Virvan [2], O. Vovchak [3], N. Davydenko [5], O. Dzhusova [7], A. Savchenko [11], V. Kravets [11], O. Pilyak [7], I. Kopchikova [8] and I. Sytnik [12]. The works of O. Pavlovsky [9] focus on the role of financial technologies in changing the mechanisms of the banking sector and payment services. O. Tishchenko [13] studies the evolution of the NBU's electronic payment system and its importance for the stability of interbank settlements.

The development of retail payment instruments, in particular payment cards, money transfer systems, mobile and internet banking, was analysed in the works of N. Arkhireiska and O. Kuchkova [1]. General aspects of the regulatory and legal issues of the functioning of payment services in the works of M. Pozhidyayeva [10]. At the same time, the impact of instant payment systems on the financial security of the state in the context of military and macroeconomic challenges remains insufficiently systematised, which determines the relevance of further research in this area.

The purpose of this article is to substantiate the role of instant payment systems in modernising Ukraine's payment infrastructure and to determine their impact on liquidity, settlement efficiency and the financial security of the state.

Research methods. The study used a systematic and structural-functional approach to analyse the payment infrastructure, comparative analysis to compare traditional payment instruments and instant payment systems, and methods of generalisation and logical analysis to draw conclusions about their impact on financial security.

Results. The functioning of the payment infrastructure is one of the key factors in the stability of the modern financial system. For the banking sector of Ukraine, which is undergoing constant transformations and external shocks, the efficiency of payment mechanisms directly affects the speed of money circulation, the liquidity of market participants and the level of trust in financial institutions [3]. It is through payment systems that the

bulk of economic settlements take place, which gives them strategic importance from the point of view of the financial security of the state.

In economic terms, a payment system creates an organised environment within which cash flows between market participants [2]. It combines institutional structures, technological solutions and legal mechanisms that enable transfers, settlements and clearing. The effectiveness of such a system is determined not only by its ability to process large volumes of transactions, but also by its level of reliability, data security, payment processing speed and the ability to interact with other payment platforms [4]. Compliance with these parameters is a prerequisite for maintaining financial stability and minimising operational risks.

The digitisation of financial services and growing user demands for speed and convenience in payments have significantly changed approaches to the organisation of interbank settlements [6]. In Ukraine, despite significant progress in the development of non-cash payments, a large part of transactions still goes through mechanisms that involve a time lag between the initiation of a payment and its final crediting. Such delays mean a temporary withdrawal of funds from circulation, which is particularly noticeable for small and medium-sized businesses, where liquidity is critical to the continuity of operations.

These features of traditional payment mechanisms necessitate their comparative assessment with innovative payment models, primarily instant payment systems. To this end, it is advisable to compare the key parameters of traditional payment instruments and real-time settlement systems, in particular the speed of transactions, accessibility, cost level and impact on the liquidity of economic entities, as shown in Table 1.

In the context of strengthening financial security and reducing dependence on foreign payment infrastructures, Ukraine launched the Prosto state payment system. Its creation was an institutional response to the need to develop a state-controlled payment infrastructure capable of ensuring the smooth functioning of cashless payments in the national economy [13].

The Prostrir payment system serves as a universal tool for paying for goods and services, withdrawing cash, transferring funds between accounts, and other payment transactions using electronic payment methods. Prostrir payment cards allow transactions to be carried out in retail chains and online, as well as through ATMs and payment terminals, ensuring full integration of users into the national payment space.

From the perspective of financial security, by controlling key elements of the payment infrastructure, the state

Table 1

Comparative characteristics of traditional payment instruments and instant payment systems

Criterion	Traditional payment systems	Instant payment system (IPS)
Speed of crediting funds	From a few minutes to several hours (sometimes until the next banking day)	Up to 10 seconds
Accessibility	Limited by banking hours	24/7/365
Users' liquidity	Temporary blocking of funds during settlements	Instant funds transfer
Cost of operations	High fees for acquiring and interbank transfers	Potentially lower tariffs
The need for infrastructure	POS terminals, processing centres	QR codes, mobile applications, alias
Operational risks	Higher due to delays and clearing	Lower thanks to real-time calculations
Impact on financial security	Limited flexibility in managing funds	Improved stability and return on capital

Source: compiled according to [2; 4; 13]

reduces the risks of external influence on the circulation of funds, increases the stability of payment flows, and ensures greater transparency of financial transactions [9]. It is also important that Prostir operates on the basis of open international standards, which allows it to be integrated into global payment ecosystems without losing national control.

The rebranding of NSMEP into the Prostir system in 2016 reflected the transition from a highly specialised model to a full-fledged national payment platform focused on mass use, digitisation of settlements and increased operational efficiency.

At the same time, Prostir's potential for improving financial security and payment efficiency can be significantly expanded through integration with the instant payment system. The combination of the national card infrastructure with real-time settlements creates conditions for:

- accelerating the turnover of funds;
- reducing dependence on card acquiring;
- increasing business liquidity;
- reducing transaction costs.

It is precisely this synergy between the national payment system and the IPS that forms the institutional basis for strengthening the country's financial security in the context of the digital economy and military challenges.

In addition to time constraints, the existing payment service model entails additional costs for businesses. First and foremost, these are commissions for card acquiring and other payment services, which increase the cost of operations and narrow the financial opportunities for low-margin enterprises. Taken together, this creates not only microeconomic losses for businesses, but also macroeconomic risks associated with a decline in the efficiency of money circulation and the accumulation of liquidity constraints in the financial system [1].

Traditional payment instruments also have organisational and technological limitations. Dependence on bank operating hours, the need for specialised infrastructure, the complexity of transaction confirmation, and the fragmentation of payment channels create an additional burden on financial flows [8]. This reduces capital turnover, increases transaction costs, and makes the system less adaptable to crisis situations, which is directly related to the country's level of financial security.

In such conditions, modernising the payment infrastructure based on instant payment systems becomes not only technologically important, but also strategically significant. The transition to real-time settlements, round-the-clock availability and simplified methods of initiating transactions creates the conditions for increasing liquidity, reducing operational risks and strengthening the stability of the financial system. That is why the development

of IPS should be considered as one of the tools for strengthening Ukraine's financial security in conditions of high uncertainty and growing economic challenges.

Given the above functional and security aspects, it is advisable to specify the shortcomings inherent in the current payment infrastructure and how they can be neutralised by the introduction of instant payment systems. A summary of the key problems and the corresponding tools for overcoming them is presented in Table 2.

The data presented in Table 2 show that most of the problems inherent in Ukraine's current payment infrastructure are systemic in nature and directly related to the time, technological and institutional constraints of traditional payment mechanisms. This primarily concerns delays in settlements arising from interbank clearing procedures and card acquiring. As a result, funds are temporarily withdrawn from economic circulation, which reduces the effectiveness of liquidity management, especially in the small and medium-sized business sector, where financial reserves are limited.

The high cost of payment transactions, caused by acquiring and interbank transfer fees, also puts additional pressure on businesses, reducing their profitability and encouraging the use of cash payments [7]. The introduction of instant payment systems creates the conditions for cheaper transactions through direct interbank clearing and a reduction in the number of intermediaries in the payment chain.

Special attention should be paid to the issue of operational accessibility of payment services. Restrictions related to banking hours, the need to use POS terminals, and the complexity of payment confirmation procedures reduce the flexibility of financial flows. In this context, the IPS, which operates 24/7 and supports modern methods of initiating transactions (QR codes, payment identifiers), significantly expands the possibilities for users and increases the speed of funds turnover [12].

From the perspective of financial security, it is also important that instant payments contribute to greater transparency of cash flows and reduced operational risks. Fast crediting of funds reduces the likelihood of fraud, minimises the risk of non-payment and increases the predictability of financial results for businesses and the banking sector.

Thus, analysis of the problems of the payment infrastructure and the potential of instant payment systems confirms that their development is not only technologically important but also has macro-financial significance, as it affects the liquidity, stability and resilience of the country's financial system as a whole.

Conclusions. The analysis shows that the functioning of the payment infrastructure has a direct impact on the stability of the financial system and the efficiency of

Table 2

Key problems of the payment infrastructure and ways to overcome them through IPS

The problem with traditional payments	Economic consequences	IPS's solution
Delays in crediting funds	Deterioration in capital liquidity	Real-time calculations
High commissions	Increased business costs, reduced profitability	Low operating costs
Limited operating mode	Disruption of financial flows	24/7 availability
Difficulty confirming payments	Operational errors and time wasted	Automated verification
Dependency on card infrastructure	Additional costs for IPSs	Transfers via mobile channels

Source: compiled according to [4, 5, 8, 11]

money circulation in the Ukrainian economy. Traditional mechanisms of interbank and card payments, despite their prevalence, have a number of limitations related to delays in crediting funds, high operating costs, and dependence on infrastructure and time factors. This has a negative impact on business liquidity, capital turnover speed, and the overall adaptability of the financial system to crisis challenges.

The implementation of instant payment systems creates a fundamentally new model for organizing settlements based on real-time mode, round-the-clock availability, and

digital channels for initiating transactions. This format significantly reduces transaction costs, minimises the time value of money and increases the transparency of financial flows, which is critical for maintaining the financial security of the state.

In strategic terms, the development of instant payments is not only a tool for technological modernisation, but also an important element in strengthening liquidity, financial stability and confidence in the national financial system in the context of military and macroeconomic risks.

References:

1. Arkhireiska N. and Kuchkova O. (2021). Suchasni trendy platizhnoho rynku Ukrainy – bezgotivkovi rozrakhunki ta elektronni hamantsi [Current trends in Ukraine's payment market – cashless payments and electronic wallets]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.79>
2. Vidniychuk-Virvan L. A. (2017). Platizhni systemy: navch. posib [Payment systems: tutorial. Lviv: Mahnoliia plus. (in Ukrainian)]
3. Vovchak O. D., Rushchyshyn N. M., Andreykiv T. Ya. (2015). Kredyt i bankivska sprava : pidruchnyk [Credit and banking: textbook. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)]
4. Vovchenko O. S. (2022). Napriamy rozvytku platizhnykh system v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Directions of development of payment systems in Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Bulletin*, Vol. 4, pp. 49–56.
5. Davydenko N. M., Kushnir O. O., Davydenko M. A. (2025). Rozvytok suchasnykh platizhnykh system v Ukraini [Development of modern payment systems in Ukraine]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Biznes – navigator" – Scientific and production journal "Business Navigator"*, Vol. 3(80), pp 196–200. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-34>
6. Davydenko N. M., Klyuchka O. V. (2025). Rol blokcheinu v optymizatsii biznes – protsesiv tsyfrovoy ekonomiky [The role of blockchain in optimising business processes in the digital economy]. *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: "Ekonomika i menedzhment" – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, vol. 63, pp. 28–32.
7. Dzusov O. A., Pilyak O. I. (2020). Potochny stan, problemy ta perspektyvy rozvytku platizhnykh system v Ukraini [Current status, problems and prospects for the development of payment systems in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 154, pp. 190–196.
8. Kopchikova I. V. (2021). Tekhnolohiia realizatsii ta oblik mizhbankivskykh rozrakhunkiv [Technology for implementing and accounting for interbank settlements]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-10>
9. Pavlovsky O.V. (2024). Deiaki osoblyvosti keruvannya ekonomichnoiu bezpekoiu finansovykh ustanov Ukrainy [Some features of economic security management in Ukrainian financial institutions]. *Suchasni problemy arkhitektury, mistobuduvannya, heodezii ta zemleustroiu. Economics and Management – Contemporary issues in architecture, urban planning, geodesy and land management. Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.122> (accessed December 21, 2025).
10. Pozhidaeva M. A. (2021). Finansovo-pravove rehuliuвання platizhnykh system v Ukraini [Financial-legal regulation of payment systems in Ukraine]: dys. ... dok. yuryd. nauk: 12.00.07. Kyiv, 578 p. (in Ukrainian).
11. Savchenko A., Kravets V. (2001). Rozvytok platizhnoi systemy Ukrainy za desiatyrichchia v Ukraini [Development of Ukraine's payment system over the past decade]. *Visnyk NBU – NBU Bulletin*, vol. 5, pp. 10–12.
12. Sytnik I. (2022). Analiz stanu platizhnykh system v Ukraini v konteksti yevropeiskoho vektoru rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta hlobalizatsiointehtatsiinykh protsesiv [Analysis of the state of payment systems in Ukraine in the context of the European vector of digital economy development and globalisation and integration processes]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol.6 (47). Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3901/3702> (accessed January 7, 2026).
13. Tishchenko O. I., Tishchenko V. V. (2024). Rozvytok systemy elektronnykh platezhiv natsionalnoho banku Ukrainy [Development of the electronic payment system of the National Bank of Ukraine]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 6 (286). Available at: surl.li/vilefo (accessed January 2, 2026).

Бібліографічний список:

1. Архірейська Н. В., Кучкова О. В. Сучасні тренди платіжного ринку України – безготівкові розрахунки та електронні гаманці. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.79>
2. Відницьчук-Вірван Л. А. Платіжні системи: навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2017. 190 с.
3. Вовчак О. Д., Рушишин Н.М., Андрейків Т.Я. Кредит і банківська справа: підручник. Київ : Знання, 2015. 564 с.
4. Вовченко О. С. Напрями розвитку платіжних систем в Україні в умовах європейської інтеграції. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 49–56.
5. Давиденко Н. М., Кушнір О. О., Давиденко М. А. Розвиток сучасних платіжних систем в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес – навігатор»*. 2025. № 3(80). С. 196–200. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-34>
6. Давиденко Н. М., Ключка О. В. Роль блокчейну в оптимізації бізнес – процесів цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2025. № 63. С. 28–32.
7. Джусов О. А., Піляк О. І. Поточний стан, проблеми та перспективи розвитку платіжних систем в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 190–196.
8. Копчикова І.В. Технологія реалізації та облік міжбанківських розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-10>

9. Павловський О.В. Деякі особливості керування економічною безпекою фінансових установ України. *Сучасні проблеми архітектури, містобудування, геодезії та землеустрою. Economics and Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.122> (дата звернення: 21.12.2025).
10. Пожидаєва М. А. Фінансово-правове регулювання платіжних систем в Україні: дис. ... док. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2021. 578 с.
11. Савченко А., Кравець В. Розвиток платіжної системи України за десятиріччя в Україні. *Вісник НБУ*. 2001. № 5. С. 10–12.
12. Ситник І. Аналіз стану платіжних систем в Україні в контексті європейського вектору розвитку цифрової економіки та глобалізаційноінтеграційних процесів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3901/3702> (дата звернення: 07.01.2026).
13. Тищенко О. І., Тищенко В.В. Розвиток системи електронних платежів національного банку України. *Вісник східно-українського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-129-140>

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 339.138:659.1:159.9

JEL M31, M37, D91

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-9>**Когут М.В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингу,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

Maryana Kohut

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТУ НА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ (ПОКОЛІННЯ X,Y,Z)

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF PRODUCT PLACEMENT ON TARGET AUDIENCES (GENERATIONS X, Y, AND Z)

Анотація. У статті досліджено психологічні аспекти впливу продакт плейсменту на сприйняття та поведінку споживачів різних поколінь (X, Y, Z) в умовах сучасного цифрового медіасередовища. Обґрунтовано актуальність продакт плейсменту як гібридного інструменту маркетингових комунікацій, що поєднує рекламні та контентні елементи та знижує рівень психологічного опору аудиторії. Проаналізовано теоретичні підходи до сутності та еволюції продакт плейсменту, а також виокремлено ключові психологічні механізми його впливу, зокрема емоційну залученість, ідентифікацію, соціальне наслідування та ефект простої експозиції. Визначено поколіннєві відмінності у рівні довіри до продакт плейсменту, сприйнятті прихованої реклами, реакції на інфлюенсерів та впливі на намір купівлі. Окрему увагу приділено етичним ризикам використання продакт плейсменту, зокрема маніпулятивності, недостатній прозорості рекламних інтеграцій та впливу на неповнолітні аудиторії. Сформульовано практичні рекомендації щодо адаптації продакт плейсменту до психологічних особливостей поколінь X, Y та Z з метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій і забезпечення принципів відповідального маркетингу.

Ключові слова: продакт плейсмент, психологія споживача, покоління X, покоління Y, покоління Z, маркетингові комунікації, поведінка споживачів.

Abstract. Introduction. In the context of media fragmentation, advertising saturation, and declining trust in traditional promotional messages, product placement has become an increasingly important tool of marketing communication. By integrating brands directly into media content, product placement reduces advertising avoidance and influences consumer perception through implicit psychological mechanisms. However, consumer responses to product placement vary significantly across generations due to differences in socialization, media consumption patterns, and psychological traits. **Purpose.** The purpose of this study is to examine the psychological aspects of product placement influence on target audiences belonging to Generations X, Y, and Z, with a focus on identifying generational differences in perception, trust, and behavioral responses. **Methods.** The research is based on a theoretical and comparative analysis of academic literature in marketing psychology, consumer behavior, and integrated marketing communications. **Methods** of logical generalization, comparative analysis, and systematization were applied to identify key psychological mechanisms of product placement influence and to compare generational characteristics of consumer perception. **Results.** The findings indicate that product placement affects consumers through a combination of emotional engagement, identification with characters or influencers, social imitation, and repeated exposure. Generation X demonstrates a higher level of advertising literacy and skepticism, responding positively only to logically justified and non-intrusive brand integrations. Generation Y shows stronger emotional involvement and values authenticity, storytelling, and lifestyle-oriented brand representations, which significantly influence purchase intention. Generation Z is characterized by high tolerance toward commercial content integrated into digital environments and exhibits rapid, socially driven decision-making, particularly under the influence of influencers and interactive formats. The study also identifies ethical risks associated with product placement, including manipulative influence, insufficient transparency of advertising content, and the impact on underage audiences. **Conclusion.** The research concludes that the effectiveness of product placement largely depends on its adaptation to generational psychological characteristics. Differentiated strategies tailored to Generations X, Y, and Z enhance marketing efficiency while reducing ethical risks. The proposed recommendations contribute to the development of responsible and psychologically informed product placement strategies in contemporary marketing practice.

Keywords: product placement, consumer psychology, Generation X, Generation Y (Millennials), Generation Z, marketing communications, consumer behavior.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку медіасередовища та цифрової економіки традиційні форми рекламної комунікації дедалі частіше втрачають свою ефективність. Рекламна перенасиченість інформаційного простору, активне використання користувачами інструментів блокування реклами, а

також зниження рівня довіри до прямої комерційної комунікації зумовлюють необхідність пошуку альтернативних, менш нав'язливих способів впливу на споживача. У цьому контексті особливої актуальності набуває продакт плейсмент як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій, що поєднує рекламне

повідомлення з контентом та сприймається аудиторією значно природніше, ніж класична реклама.

Посилення ролі стримінгових платформ, соціальних мереж, відеоблогів і цифрових розважальних сервісів сприяє активному поширенню продакт плейсменту у різних форматах – від кіно- та серіального контенту до influencer-маркетингу та коротких відео. Водночас ефективність такого інструменту значною мірою залежить не лише від форми інтеграції бренду, а й від психологічних особливостей сприйняття інформації різними цільовими аудиторіями.

Особливого значення у цьому контексті набуває підхід поколінь. Представники поколінь X, Y та Z формувалися в різних соціально-економічних і медіаумовах, що зумовило відмінності у цінностях, когнітивних установках, рівні рекламної грамотності та механізмах прийняття споживчих рішень. Відповідно, психологічне сприйняття продакт плейсменту цими поколіннями може істотно відрізнятись, що потребує глибшого наукового аналізу.

Незважаючи на зростаючу кількість наукових публікацій, присвячених ефективності продакт плейсменту та його впливу на поведінку споживачів, більшість досліджень зосереджуються переважно на кількісних показниках результативності, залишаючи поза увагою психологічні механізми впливу цього інструменту в розрізі поколінь, що формує наукову прогалину, пов'язану з недостатнім висвітленням когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій представників поколінь X, Y та Z на продакт плейсмент.

У цьому контексті виникає проблема розробки універсальних і водночас адаптованих до психологічних особливостей кожного покоління стратегій продакт плейсменту, які забезпечували б не лише увагу до бренду, але й емоційне залучення та довгострокову лояльність. Відсутність чітких наукових даних про механізми впливу продакт плейсменту на різні вікові групи ускладнює створення ефективних маркетингових кампаній.

Таким чином, актуальність дослідження психологічних аспектів впливу продакт плейсменту обумовлена необхідністю вивчення відмінностей поколінь у сприйнятті цього інструменту, що дозволить оптимізувати рекламні стратегії для різних цільових аудиторій та забезпечити їхню ефективність у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі продакт плейсмент розглядається як важливий маркетинговий інструмент, що здатний впливати на поведінку споживачів через механізми психологічної асоціації, пам'яті та сприйняття контенту. Одним із класичних міжнародних досліджень є робота Гупта П. Б., Лорд К. Р. [1], у якій експериментально показано, що виразні плейсменти сприяють кращому впізнаванню брендів глядачами, порівняно з тонкими інтеграціями або традиційною рекламою. Інша важлива робота Раселл К.А. [2], розвиває концептуальну модель продуктивності продакт плейсменту, показуючи, що модальність презентації (візуальна/аудіальна) та ступінь сюжетної інтеграції впливають на пам'ять про бренд і зміну споживчих установок.

Серед сучасних досліджень також відзначають праці, які аналізують як продакт плейсмент впливає на поведінкові та психологічні показники споживачів:

робота [3], опублікована у 2024 році, що демонструє позитивний вплив продакт плейсменту на розпізнавання бренду та поведінку споживачів у контексті популярного серіалу; комплексний огляд, у якому аналітичні дані свідчать про вплив продакт плейсменту на сприйняття бренду, намір купівлі та психологічні аспекти споживання, зокрема в контексті драматичного контенту ТБ [4].

В українській науковій літературі проблематика продакт плейсменту розглядається переважно в контексті розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій, реклами та медіамаркетингу. Зокрема, у працях Головчук Ю.О., Маліношевської К. І. аналізуються сутність, форми та особливості застосування продакт плейсменту в українському медіапросторі, а також його роль у формуванні брендів асоціацій у кіно- та телевізійному контенті.

Вітчизняні наукові дослідження у сфері продакт плейсменту лише формуються, що зумовлює фрагментарність підходів та обмежену кількість робіт, присвячених аналізу психологічних аспектів його впливу на різні цільові аудиторії. Водночас більшість вітчизняних досліджень мають описово-теоретичний характер і недостатньо приділяють увагу психологічним механізмам сприйняття продакт плейсменту різними поколіннями споживачів, що підтверджує актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета статті полягає у дослідженні психологічних аспектів впливу продакт плейсменту на цільові аудиторії різних поколінь (X, Y, Z), визначенні їх специфічних характеристик сприйняття цього інструменту маркетингової комунікації, а також виявленні ефективних підходів до адаптації продакт плейсменту з урахуванням відмінностей поколінь у поведінці споживачів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до продакт плейсменту та психологічних механізмів його впливу на споживачів. Метод порівняльного аналізу використано для виявлення відмінностей у сприйнятті продакт плейсменту представниками поколінь X, Y та Z. Методи систематизації та узагальнення дозволили структурувати психологічні характеристики поколінь і сформулювати практичні рекомендації для маркетингової діяльності. Логіко-аналітичний метод застосовано для формування висновків і обґрунтування етичних аспектів використання продакт плейсменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі сучасних маркетингових комунікацій продакт плейсмент розглядається як один із найбільш ефективних інструментів інтеграції брендів у медіаконтент. У науковій літературі продакт плейсмент трактується як навмисне включення товару, бренду або торговельної марки в аудіовізуальний чи цифровий контент з метою формування позитивних асоціацій і впливу на споживчу поведінку без використання прямої рекламної комунікації [1].

На відміну від традиційної реклами, продакт плейсмент не перериває споживання контенту, а інтегрується у нього органічно, що знижує рівень психологічного опору аудиторії та сприяє неусвідомленому засвоєнню брендів повідомлень. Саме ця характеристика дозволяє розглядати продакт плейсмент як

гібрид реклами та контенту, що поєднує комерційні та розважально-інформаційні функції.

Еволюція продакт плейсменту тісно пов'язана з трансформацією медіасередовища. Початково він застосовувався переважно в кіно- та телевізійних програмах, де бренди інтегрувалися у сюжет фільмів або телешоу. З розвитком серіального виробництва та стримінгових платформ продакт плейсмент набув системного характеру, ставши частиною сценарної структури. Подальший розвиток соціальних мереж і блогів сприяв поширенню продакт плейсменту в influencer-маркетингу, а сучасні цифрові платформи, зокрема TikTok, YouTube та індустрія відеоігор, трансформували його в інтерактивну форму взаємодії з аудиторією.

З урахуванням форм подання та ступеня інтеграції бренду в контент у наукових дослідженнях виділяють кілька основних видів продакт плейсменту (табл. 1).

Як показує класифікація, найбільший психологічний вплив мають сюжетно-інтегровані та інтерактивні форми продакт плейсменту, оскільки вони поєднують когнітивні та емоційні механізми впливу. Водночас візуальний і вербальний продакт плейсмент залишаються ефективними інструментами підвищення впізнаваності бренду, особливо за умов повторюваного контакту з контентом, що підтверджує доцільність комплексного використання різних форм продакт плейсменту залежно від особливостей цільової аудиторії та медіаканалу.

Покоління X, до якого зазвичай відносять осіб, народжених у період приблизно 1965–1980 років, формувалося в умовах переходу від традиційних медіа до цифрових технологій, що суттєво вплинуло на їхні споживчі та комунікаційні установки. Представники цього покоління мають високий рівень рекламної грамотності, оскільки тривалий час взаємодіяли з класичними формами реклами (телевізійною, друкованою та зовнішньою), що сприяло формуванню критичного ставлення до маркетингових повідомлень [5]. Однією з ключових психологічних характеристик

покоління X є підвищений рівень скепсису щодо комерційної інформації. Вони схильні ретельно аналізувати рекламні повідомлення, звертати увагу на їхню правдоподібність і відповідність реальному досвіду, а також демонструють відносно високий рівень опору до нав'язливих і маніпулятивних форм реклами. У цьому контексті прямі рекламні звернення часто викликають недовіру, тоді як продакт плейсмент сприймається позитивніше за умови його логічної та ненав'язливої інтеграції в контент.

Дослідження свідчать, що покоління X краще реагує на органічний продакт плейсмент, який не порушує цілісності сюжету та не привертає надмірної уваги до комерційної складової [1]. Важливим фактором ефективності також є сюжетна логіка використання бренду: продукт повинен виконувати функціональну роль у розвитку історії або відповідати соціальному статусу й образу персонажів. Крім того, для цього покоління значну роль відіграє експертність і раціональне обґрунтування цінності продукту, що підвищує рівень довіри до бренду. З психологічної точки зору сприйняття продакт плейсменту поколінням X базується на таких домінуючих характеристиках, як контроль над інформацією, усвідомленість споживчого вибору та довіра, що формується через логіку, послідовність і відповідність реальним потребам. Узагальнення психологічних характеристик покоління X дозволяє чіткіше окреслити особливості їхньої реакції на продакт плейсмент як форму прихованої маркетингової комунікації (табл. 2).

Аналіз свідчить, що для покоління X ефективність продакт плейсменту значною мірою залежить від його раціональної обґрунтованості, логічної інтеграції у сюжет і відсутності явних маніпулятивних елементів. Саме такі характеристики сприяють формуванню довіри до бренду та зниженню психологічного опору рекламному впливу.

Покоління Y, або міленіали, до якого зазвичай відносять осіб, народжених у період приблизно

Таблиця 1

Класифікація продакт плейсменту за формою інтеграції бренду

Вид продакт плейсменту	Характеристика	Приклад інтеграції	Психологічний ефект
Візуальний	Бренд з'являється у кадрі без прямої згадки	Логотип, товар у руках персонажа	Ефект простої експозиції, впізнаваність
Вербальний	Бренд згадується в діалозі персонажів	Назва продукту в репліках	Посилення запам'ятовування, когнітивна фіксація
Сюжетно-інтегрований	Бренд є частиною розвитку сюжету	Продукт як ключовий елемент історії	Ідентифікація, емоційна залученість
Інтерактивний	Бренд інтегрований у взаємодію з аудиторією	Соцмережі, відеоігри, блогінг	Соціальне наслідування, залученість

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3]

Таблиця 2

Психологічні особливості сприйняття продакт плейсменту поколінням X

Психологічна характеристика	Прояв у споживчій поведінці	Вплив на сприйняття продакт плейсменту
Рекламна грамотність	Усвідомлення рекламних стратегій	Критичне оцінювання інтеграції бренду
Скепсис	Недовіра до прямої реклами	Перевага прихованих та ненав'язливих форм
Раціональність	Аналіз користі та доцільності	Позитивна реакція на логічну сюжетну інтеграцію
Орієнтація на експертність	Пошук доказів якості та надійності	Зростання довіри до брендів із функціональним обґрунтуванням
Контроль та усвідомленість	Самостійне прийняття рішень	Низька толерантність до маніпулятивного впливу

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 5]

1981–1996 років, сформувалося в умовах активного розвитку цифрових технологій, соціальних мереж і глобалізації культурного простору. На відміну від покоління X, для міленіалів характерним є емоційно орієнтований стиль сприйняття маркетингових комунікацій, у якому значну роль відіграють переживання, наративність і символічні значення брендів [6].

Одним із ключових психологічних чинників впливу продакт плейсменту на покоління Y є сторітелінг. Міленіали схильні позитивно сприймати бренди, інтегровані в цілісну історію, з якою вони можуть емоційно ідентифікуватися. Дослідження свідчать, що наративна форма подання бренду підвищує рівень залученості, запам'ятовування та формування позитивного ставлення, особливо якщо бренд органічно підтримує сюжетну логіку контенту [2].

Важливою цінністю для покоління Y є автентичність брендів. Міленіали демонструють чутливість до штучності та надмірної комерціалізації, віддаючи перевагу брендам, які транслиують зрозумілі цінності, соціальну відповідальність і відповідність реальному стилю життя. У цьому контексті продакт плейсмент ефективний тоді, коли бренд виглядає як природний елемент повсякденного досвіду, а не як нав'язаний рекламний об'єкт.

Особливу роль у сприйнятті продакт плейсменту міленіалами відіграє лайфстайл-плейсмент, за якого бренд асоціюється з певним стилем життя, цінностями або соціальною групою. Такі інтеграції сприяють формуванню символічного зв'язку між брендом і споживачем, що посилює емоційне прийняття та довгострокову лояльність [7].

Крім того, для покоління Y характерна орієнтація на соціальне схвалення, що проявляється у важливості думки референтних груп, відгуків інших користувачів та поведінки лідерів думок. Продакт плейсмент, підкріплений позитивною соціальною реакцією або використанням бренду популярними персонажами чи інфлюенсерами, сприймається більш переконливо та викликає вищий рівень довіри.

З психологічної точки зору сприйняття продакт плейсменту поколінням Y ґрунтується на таких домінуючих аспектах, як ідентичність, емоції та досвід, що зумовлює необхідність використання емоційно насичених і ціннісно орієнтованих форм інтеграції брендів.

Систематизація психологічних характеристик покоління Y дозволяє визначити ключові чинники, які зумовлюють ефективність продакт плейсменту в емоційно орієнтованих маркетингових комунікаціях.

Отримані узагальнення свідчать, що для покоління Y найбільш ефективними є форми продакт плейсменту, які апелюють до емоційного досвіду, ідентичності та соціального контексту. Застосування сторітелінг, лайф-

стайл-інтеграцій та автентичних брендових образів сприяє формуванню довгострокових відносин між брендом і споживачем.

Покоління Z, до якого належать особи, народжені приблизно після 1997 року, є першою генерацією, що сформувалася в умовах повної цифрової реальності. Соціальні мережі, мобільні додатки, стримінгові платформи, відеоігри та короткі відеоформати стали невід'ємною частиною їхньої повсякденної соціалізації, що зумовило специфічні психологічні особливості сприйняття інформації, зокрема кліпове мислення, швидку зміну фокусу уваги та високу толерантність до комерційного контенту, інтегрованого у розважальні формати [8].

На відміну від попередніх поколінь, представники покоління Z сприймають рекламу не як зовнішній елемент, а як нормалізовану частину цифрового контенту. Продакт плейсмент у форматах TikTok, YouTube або стримінгових платформ не викликає у них суттєвого психологічного опору за умови, що він є динамічним, візуально привабливим і відповідає контексту платформи. Дослідження підтверджують, що для покоління Z характерна перевага візуального та інтерактивного сприйняття, тоді як вербальні або складні логічні аргументи мають обмежений вплив [9].

Вагому роль у сприйнятті продакт плейсменту поколінням Z відіграють інфлюенсери та контент-креатори, які виступають не лише джерелом інформації, а й соціальними орієнтирами. Використання брендів блогерами або стримерами часто сприймається як рекомендація «свого середовища», що активізує механізми соціального наслідування та конформізму. У цьому контексті продакт плейсмент набуває форми соціально схваленого досвіду, а не традиційної реклами.

Особливе значення для покоління Z має інтерактивність і залученість, що реалізується через гейміфікацію, інтеграцію брендів у відеоігри, челенджі та доповнену реальність. Такі форми продакт плейсменту сприяють формуванню емоційного зв'язку з брендом і підсилюють ефект залучення через особисту участь користувача [9].

З психологічної точки зору сприйняття продакт плейсменту поколінням Z ґрунтується на швидкому прийнятті рішень, емоційних реакціях, соціальному схваленні та синдромі втрачених можливостей (fear of missing out), що зумовлює необхідність використання коротких, динамічних і візуально насичених форматів інтеграції брендів.

Систематизація психологічних характеристик покоління Z дозволяє виокремити ключові чинники, що визначають їхню реакцію на продакт плейсмент у цифровому середовищі (табл. 4).

Отримані результати свідчать, що для покоління Z найбільш ефективними є інтерактивні та соціально

Таблиця 3

Психологічні особливості сприйняття продакт плейсменту поколінням Y

Психологічна характеристика	Прояв у споживчій поведінці	Вплив на ефективність продакт плейсменту
Емоційна залученість	Орієнтація на переживання та враження	Посилення емоційного зв'язку з брендом
Storytelling	Позитивна реакція на наратив	Підвищення запам'ятовування та лояльності
Автентичність	Чутливість до щирості брендів	Негативна реакція на штучний плейсмент
Lifestyle-орієнтація	Ідентифікація зі стилем життя	Формування символічних асоціацій
Соціальне схвалення	Вплив референтних груп	Зростання довіри та наміру купівлі

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 6, 7]

Таблиця 4

Психологічні особливості сприйняття продакт плейсменту поколінням Z

Психологічна характеристика	Прояв у споживчій поведінці	Вплив на ефективність продакт плейсменту
Кліпове мислення	Коротка концентрація уваги	Переважа динамічних і візуальних форматів
Цифрова соціалізація	Постійна присутність онлайн	Нормалізація брендів у контенті
Соціальне наслідування	Орієнтація на інфлюенсерів	Зростання довіри до «соціальних» брендів
Інтерактивність	Залученість через дію	Посилення емоційного зв'язку з брендом
FOMO-ефект	Страх втрати досвіду	Швидке прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 9]

орієнтовані форми продакт плейсменту, які поєднують візуальну динаміку, емоційне залучення та соціальне схвалення. Ігнорування цих особливостей може знижувати ефективність маркетингових комунікацій у роботі з цією цільовою аудиторією.

З огляду на відмінності у соціокультурному досвіді, медіаспоживанні та психологічних установках представників поколінь X, Y та Z, доцільним є порівняльний аналіз їхнього сприйняття продакт плейсменту як інструменту маркетингових комунікацій. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності у рівні довіри до брендів, ставленні до прихованої реклами, реакції на інфлюенсерів та впливі продакт плейсменту на формування наміру купівлі.

Подана порівняльна табл. 5 відображає ключові психологічні відмінності у сприйнятті продакт плейсменту представниками різних поколінь, що є важливим для обґрунтування диференційованих маркетингових стратегій.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що продакт плейсмент по-різному впливає на споживачів залежно від їхньої поколіннєвої належності. Для покоління X вирішальне значення мають раціональність, контроль і довіра, що зумовлює потребу в логічній та ненав'язливій інтеграції брендів. Покоління Y демонструє вищу чутливість до емоційних і ціннісних аспектів продакт плейсменту, що підсилює його вплив на намір купівлі через ідентифікацію та досвід. Покоління Z, своєю чергою, характеризується високою толерантністю до комерційного контенту та швидкою реакцією на соціально схвалені брендові інтеграції, що робить продакт плейсмент особливо ефективним у цифрових і інтерактивних форматах.

Активне поширення продакт плейсменту як інструменту маркетингових комунікацій актуалізує не лише питання його ефективності, але й етичні ризики, пов'язані з прихованим характером рекламного впливу. На відміну від традиційної реклами,

продакт плейсмент часто не ідентифікується споживачами як комерційне повідомлення, що створює потенційні загрози маніпулятивного впливу, особливо для вразливих аудиторій.

Одним із ключових ризиків є маніпулятивність продакт плейсменту, яка проявляється у використанні психологічних механізмів неусвідомленого впливу, зокрема, ефекту простої експозиції, ідентифікації з персонажами або соціального наслідування. За відсутності критичного осмислення контенту споживач може приймати рішення під впливом сформованих асоціацій, не усвідомлюючи комерційної природи повідомлення. Такий ефект є особливо вираженим у покоління Y і Z, для яких емоційна залученість та соціальний контекст відіграють визначальну роль.

Окремої уваги потребує вплив продакт плейсменту на неповнолітніх споживачів, що є особливо актуальним у контексті покоління Z. Діти та підлітки мають обмежений рівень рекламної грамотності та менш сформовані механізми критичного мислення, що підвищує ризик неконтрольованого впливу брендів на їхні споживчі установки. Інтеграція комерційних елементів у розважальний контент, відеоігри або соціальні мережі може сприяти формуванню споживчих моделей поведінки без усвідомлення їхньої рекламної сутності.

Важливим етичним аспектом є питання прозорості продакт плейсменту. Відсутність чіткого маркування комерційного контенту знижує рівень інформованості споживачів і суперечить принципам відповідального маркетингу. У міжнародній практиці дедалі більшої уваги приділяється вимогам до позначення рекламних інтеграцій, однак у цифровому середовищі ці норми часто залишаються формальними або ігноруються.

Не менш значущим є баланс між контентом і комерцією. Надмірна кількість або нав'язливий характер продакт плейсменту може призводити до втрати автентичності контенту, зниження довіри аудиторії та негативного ставлення до бренду. Особливо чутливими до

Таблиця 5

Порівняльна характеристика психологічного сприйняття продакт плейсменту поколіннями X, Y та Z

Критерій	Покоління X	Покоління Y (міленіали)	Покоління Z
Рівень довіри до продакт плейсменту	Помірний, залежить від логічності та доречності інтеграції	Вищий за умови автентичності та емоційної залученості	Відносно високий за умови відповідності цифровому контексту
Сприйняття прихованої реклами	Критичне, можливий опір маніпуляції	Переважно нейтральне, якщо бренд «вписаний» у сюжет	Нормалізоване, сприймається як частина контенту
Реакція на інфлюенсерів	Обмежена, перевага експертів	Позитивна, за умови ціннісної відповідності	Дуже висока, інфлюенсери як соціальні орієнтири
Вплив на намір купівлі	Опосередкований, через раціональне обґрунтування	Значний, через емоції та ідентичність	Швидкий і імпульсивний, під впливом соціального схвалення

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 3, 8]

порушення цього балансу є покоління X і Y, які швидко ідентифікують штучність комерційних інтеграцій.

Систематизація основних етичних ризиків дозволяє оцінити потенційні загрози застосування продакт плейсменту з позицій відповідального маркетингу та особливостей поколінь споживчого сприйняття (табл. 6).

Аналіз свідчить, що ефективне використання продакт плейсменту потребує не лише врахування психологічних характеристик цільових аудиторій, але й дотримання етичних принципів прозорості, відповідальності та поміркованості. Особливої уваги потребує регулювання продакт плейсменту в контенті, орієнтованому на покоління Z, з метою мінімізації маніпулятивного впливу та захисту інтересів неповнолітніх споживачів.

Результати проведеного теоретичного та порівняльного аналізу дозволяють сформулювати практичні рекомендації щодо використання продакт плейсменту з урахуванням психологічних особливостей поколінь X, Y та Z. Адаптація форм і змісту продакт плейсменту до характеристик поколінь сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій та мінімізації етичних ризиків.

Для покоління X ефективність продакт плейсменту визначається передусім раціональністю та логічною обґрунтованістю інтеграції бренду в контент. Найбільш доцільним є органічний продакт плейсмент, який не порушує сюжетної цілісності та не створює відчуття нав'язливого рекламного впливу. Представники цього покоління негативно реагують на надмірну візуальну або вербальну акцентуацію бренду, віддаючи перевагу кіно-, серіальному та інформаційному контенту. Ключовими психологічними тригерами виступають раціональність, контроль, експертність і довіра, тоді як маніпулятивні інтеграції, порушення сюжетної логіки та надмірна комерціалізація знижують ефективність комунікації.

Для покоління Y ефективність продакт плейсменту значною мірою ґрунтується на емоційній залученості та можливості ідентифікації з брендом. Доцільно використовувати storytelling і lifestyle-плейсмент, під-

креслюючи цінності та автентичність бренду. Визначальними психологічними тригерами є емоції, ідентичність, соціальне схвалення та досвід. Водночас штучна подача бренду, невідповідність декларованих цінностей реальним діям і ігнорування зворотного зв'язку аудиторії негативно впливають на сприйняття продакт плейсменту міленіалами.

Робота з поколінням Z потребує орієнтації на цифрове середовище та динамічні формати комунікації. Найбільш ефективним є продакт плейсмент у коротких, візуально насичених форматах соціальних мереж і відеоігор із залученням інфлюенсерів та інтерактивних елементів. Ключовими психологічними тригерами для цього покоління є соціальне наслідування, FOMO-ефект, візуальна привабливість і залученість, тоді як повільні повідомлення, відсутність прозорості рекламної інтеграції та ігнорування вікових і етичних обмежень знижують ефективність маркетингового впливу.

Практична цінність продакт плейсменту значною мірою залежить від його адаптації до психологічних характеристик цільових поколінь. Використання диференційованих підходів дозволяє не лише підвищити маркетингову ефективність, але й забезпечити дотримання принципів етичної та відповідальної комунікації з різними групами споживачів.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що продакт плейсмент у сучасному медіасередовищі виступає ефективним інструментом маркетингових комунікацій, здатним впливати на споживчу поведінку через психологічні механізми неусвідомленого сприйняття, емоційної залученості та соціального наслідування. Його ефективність значною мірою зумовлена рівнем адаптації до психологічних особливостей цільових аудиторій.

Доведено, що сприйняття продакт плейсменту має виразні відмінності поколінь. Покоління X характеризується раціональністю та критичністю, що зумовлює позитивну реакцію лише на логічно обґрунтовані й ненав'язливі бренд-інтеграції. Для покоління Y визначальними є емоційна залученість, автентичність і ціннісна відповідність бренду, тоді як покоління Z демонструє високу толерантність до комерційного контенту в

Таблиця 6

Основні етичні ризики продакт плейсменту та їх прояви за поколіннями

Етичний аспект	Суть ризику	Найбільш уразливе покоління	Потенційні наслідки
Маніпулятивність	Неусвідомлений психологічний вплив	Y, Z	Формування прихованих споживчих установок
Вплив на неповнолітніх	Недостатня рекламна грамотність	Z	Порушення принципів відповідального маркетингу
Непрозорість реклами	Відсутність маркування	X, Y, Z	Зниження довіри до брендів
Порушення балансу контенту	Надмірна комерціалізація	X, Y	Негативне ставлення до контенту і бренду

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 3, 8]

Таблиця 7

Практичні рекомендації щодо застосування продакт плейсменту за поколіннями

Покоління	Ефективні формати	Основні психологічні тригери	Ключові ризики
X	Кіно, серіали, експертний контент	Раціональність, довіра	Скепсис, відторгнення
Y	Storytelling, lifestyle-контент	Емоції, ідентичність	Втрата автентичності
Z	Соцмережі, gaming, інфлюенсери	FOMO, соціальне схвалення	Маніпулятивний вплив

Джерело: розроблено автором [1, 2, 3, 8]

цифровому середовищі та швидку реакцію на соціально схвалені й інтерактивні форми продакт плейсменту.

Порівняльний аналіз підтвердив, що універсальні підходи до використання продакт плейсменту є мало-ефективними та можуть знижувати рівень довіри до брендів, що, зокрема, обґрунтовує необхідність диференційованих маркетингових стратегій із урахуванням психологічних, вікових і медіаспоживчих особливостей різних поколінь.

Водночас встановлено, що активне застосування продакт плейсменту супроводжується низкою етич-

них ризиків, пов'язаних із маніпулятивністю, недостатньою прозорістю рекламних інтеграцій і впливом на неповнолітні аудиторії, що актуалізує потребу в дотриманні принципів відповідального маркетингу та балансу між комерційними цілями і збереженням автентичності контенту.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що врахування психологічних відмінностей поколінь X, Y та Z є ключовою умовою підвищення ефективності продакт плейсменту та зниження етичних ризиків його використання в сучасному медіасередовищі.

Бібліографічний список:

1. Gupta P. B. & Lord K. R. (1998). Product placement in movies: The effect of prominence and mode on audience recall. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 20(1), 47–59. DOI: <https://doi.org/10.1080/10641734.1998.10505076>
2. Russell C. A. (2002). Investigating the effectiveness of product placements in television shows: The role of modality and plot connection congruence on brand memory and attitude. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 306–318. DOI: <https://doi.org/10.1086/344432>
3. Unveiling the relation between product placement and consumer minds in the Stranger Things series. (2024). *Journal of Research on Business and Tourism*, 4(1), 70–81. DOI: <https://doi.org/10.37535/104004120246>
4. Qu Z., Yang N. & Zhang J. (2024). A compendium of research on the impact of product placement on consumer buying behaviour. *Highlights in Business, Economics and Management*, 27, 226–232. DOI: <https://doi.org/10.54097/mvzmfy31>
5. Williams K. C. & Page R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations
6. Smith K. T. (2012). Longitudinal study of digital marketing strategies targeting millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86–92. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363761211206339>
7. Karrh J. A., McKee K. B. & Pardun C. J. (2003). Practitioners' evolving views on product placement effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 43(2), 138–149. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0021849903030198>
8. Priporas C.-V., Stylos N. & Fotiadis A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 109–120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
9. Djafarova E. & Bowes T. (2021). "Instagram made me buy it": Generation Z impulse purchases in the fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, Article 102345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>

Дата надходження статті: 20.01.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 657

JEL Q56, M14, M41, M42, G30

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-10>**Колісник О.П.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1755-5638>**Olena Kolisnyk**

State Tax University

Мельник А.Д.

аспірант,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5893-7042>**Andrii Melnyk**

Tax University

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGING ENTERPRISE FINANCIAL RESULTS UNDER ESG-ORIENTED DEVELOPMENT

Анотація. У статті досліджено обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів у формуванні прибутковості, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток обліково-аналітичних підходів до трансформації нефінансових ESG-показників у фінансово значущі індикатори управління результативністю. Методологічну основу дослідження становлять системний та міждисциплінарний підходи, концепції сталого розвитку, інтегрованої звітності, фінансового й управлінського обліку, а також елементи аудиторської методології оцінювання якості інформації. У результаті обґрунтовано обліково-аналітичну модель інтеграції ESG-факторів у систему управління фінансовими результатами, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та адаптивність підприємств до вимог сталого розвитку.

Ключові слова: ESG, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, інтегрована звітність, управління результативністю, аудит, фінансовий аналіз, управлінський облік, сталий розвиток.

Abstract. Introduction. The contemporary business environment is characterized by increasing pressure on enterprises to integrate environmental, social, and governance (ESG) considerations into strategic and financial decision-making processes. Growing expectations from investors, regulators, and other stakeholders have transformed ESG factors from reputational attributes into economically significant determinants of financial performance. As a result, enterprises face the challenge of aligning sustainability-oriented activities with financial result management, while traditional accounting and analytical systems often fail to adequately capture the financial implications of ESG-related decisions. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate and develop accounting and analytical approaches to managing enterprise financial results under ESG-oriented development. The study focuses on identifying the mechanisms through which ESG factors influence profitability, financial stability, and long-term value creation, as well as on overcoming methodological limitations inherent in conventional accounting frameworks. **Methods.** The methodological framework is based on a systemic and interdisciplinary approach that combines philosophical principles of causality and determinism with economic theories of sustainable development and integrated reporting. General scientific methods, including analysis, synthesis, induction, and generalization, are applied alongside specialized accounting, analytical, and auditing methods. These methods are used to assess information quality and to transform non-financial ESG indicators into financially relevant analytical variables suitable for management decision-making. **Results.** The results demonstrate that ESG factors affect financial results indirectly through changes in cost structures, risk exposure, capital costs, and cash flow stability. It is shown that ESG and integrated reporting form an important informational basis for financial result management; however, their analytical potential remains limited without proper integration into accounting and management systems. An accounting and analytical model for incorporating ESG indicators into the management of financial results is proposed, enabling a more comprehensive assessment of enterprise performance. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive accounting and analytical model that establishes a systematic link between ESG indicators and financial performance components. The proposed approach enables the transformation of non-financial ESG data into financially meaningful management indicators, thereby expanding the analytical capacity of accounting systems. **Practical significance.** The practical significance of the research consists in the applicability of the proposed model for enterprise managers, accountants, analysts, and auditors. Its implementation enhances the quality of managerial decision-making, improves transparency, and supports the alignment of financial result management with ESG-oriented development strategies. **Conclusions.** The study confirms that the devel-

opment of accounting and analytical support is a prerequisite for effective management of enterprise financial results in the context of ESG-oriented development. Integrating ESG factors into accounting and analytical systems increases enterprise adaptability, strengthens financial sustainability, and contributes to long-term value creation.

Keywords: ESG, financial results, accounting and analytical support, integrated reporting, performance management, audit, financial analysis, management accounting, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням впливу екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів на результати їх фінансово-господарської діяльності. Реалізація ESG-орієнтованих стратегій зумовлює трансформацію структури витрат, доходів, ризиків і грошових потоків, що безпосередньо впливає на формування фінансових результатів підприємства. Водночас традиційні системи бухгалтерського обліку та економічного аналізу здебільшого зорієнтовані на відображення фінансових показників минулих періодів і не забезпечують належної ідентифікації та кількісної оцінки нефінансових ESG-впливів.

Поширення інтегрованої та ESG-звітності розширює інформаційні можливості управління, однак її показники залишаються фрагментарними та слабо інтегрованими в обліково-аналітичні системи прийняття управлінських рішень. Відсутність узгодженого методологічного підходу до трансформації ESG-показників у фінансово значущі аналітичні змінні ускладнює оцінювання їх впливу на прибутковість і результативність діяльності підприємств.

У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства з урахуванням ESG-факторів. Її розв'язання пов'язане з ключовими практичними завданнями підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення прозорості діяльності підприємств, зростання інвестиційної привабливості та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях проблема впливу ESG-факторів на фінансові результати діяльності підприємств набула значного поширення. Емпіричні та метааналітичні роботи свідчать про наявність статистично значущого, але контекстно зумовленого зв'язку між рівнем ESG-діяльності та показниками прибутковості, фінансової стійкості й ринкової вартості підприємств [3; 4; 5; 8; 17]. Водночас окремі дослідження підкреслюють неоднорідність результатів залежно від галузі, країни та методів вимірювання ESG-показників, що ускладнює формування універсальних управлінських висновків [6; 7; 10; 11].

Важоме місце в науковому дискурсі займають питання ESG-звітності та інтегрованої звітності як інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Міжнародні концептуальні рамки та стандарти (IFRS S1, IFRS S2, GRI, ESRS) формують єдині підходи до розкриття нефінансової інформації, орієнтованої на фінансові наслідки сталого розвитку [9; 10; 12; 13; 14; 15]. Разом із тим науковці зазначають, що навіть за наявності стандартизованих вимог ESG-дані часто залишаються слабо інтегрованими в системи фінансового та управлінського обліку [21; 23].

Окремий напрям досліджень присвячений національним і галузевим аспектам ESG-звітності. Так,

у працях українських науковців розкрито проблеми впровадження ESG-звітності в аграрному секторі та її обмежений вплив на систему управління результативністю підприємств за відсутності належного аналітичного супроводу [1; 2]. Це підтверджує необхідність розвитку обліково-аналітичних механізмів, здатних забезпечити зв'язок між нефінансовими показниками та фінансовими результатами.

Значну увагу в літературі приділено узгодженості облікових систем, методології фінансового аналізу та управлінського обліку як основи оцінювання результативності діяльності підприємств [19; 20; 22; 24]. У цьому контексті доведено, що фрагментарність облікових підсистем знижує можливості трансформації ESG-інформації у фінансово значущі аналітичні показники [18].

Важливим доповненням до обліково-аналітичного виміру є дослідження у сфері аудиту та assurance ESG-інформації, які обґрунтовують вплив якості нефінансових даних на довіру стейкхолдерів і фінансові результати підприємств [6; 16; 18]. Узагальнення результатів попередніх досліджень свідчить, що, незважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо розробленим питання комплексного обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку, що й зумовлює актуальність подальших наукових пошуків.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку. Дослідження спрямоване на ідентифікацію впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів на формування фінансових результатів, систематизацію підходів до використання ESG- та інтегрованої звітності як інформаційної бази управління, а також обґрунтування напрямів трансформації нефінансових показників у фінансово значущі аналітичні індикатори.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний та міждисциплінарний підхід, що поєднує філософські принципи детермінізму й причинно-наслідкових зв'язків із сучасними концепціями сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Теоретичною базою слугують положення теорії інтегрованої звітності, фінансового та управлінського обліку, а також аудиторської методології оцінювання якості та достовірності інформації. У дослідженні використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та узагальнення, а також спеціальні обліково-аналітичні й економічні методи, спрямовані на трансформацію нефінансових ESG-показників у фінансово значущі аналітичні індикатори управління результативністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних дослідженнях ESG-фактори розглядаються не як зовнішнє нефінансове доповнення до біз-

нес-моделі, а як інтегральний елемент формування фінансових результатів підприємства. Узагальнення англійських емпіричних та метааналітичних досліджень свідчить, що вплив екологічних, соціальних та управлінських практик проявляється через декілька взаємопов'язаних каналів: зміну структури витрат, трансформацію доходів, зниження ризиків і вартість капіталу, а також довгострокову стабільність грошових потоків [3; 4; 5; 8; 17].

Метааналізи доводять, що позитивний фінансовий ефект ESG-орієнтованої діяльності не є автоматичним і залежить від якості впровадження, галузевої специфіки та інституційного середовища [4; 5]. Зокрема, екологічні ініціативи можуть призводити до короткострокового зростання витрат, але водночас формують передумови для підвищення операційної ефективності та зниження регуляторних ризиків у середньо- та довгостроковій перспективі [8; 11]. Соціальні практики впливають на продуктивність праці, плинність кадрів і репутаційний капітал, що опосередковано трансформуються у фінансові результати [6; 7]. Управлінські фактори, зокрема якість корпоративного управління та прозорість прийняття рішень, прямо корелюють зі стабільністю фінансових показників і довірою інвесторів [10; 17].

Узагальнення результатів провідних досліджень дозволяє стверджувати, що ESG-фактори формують не альтернативну, а розширену модель фінансової результативності, яка виходить за межі традиційного бухгалтерського прибутку та потребує адекватного обліково-аналітичного забезпечення.

Формування інформаційної основи для ESG-орієнтованого управління фінансовими результатами неможливе без використання ESG- та інтегрованої звітності. Сучасні міжнародні стандарти (IFRS S1, IFRS S2, GRI, ESRS) закладають концептуальні рамки для розкриття нефінансової інформації, орієнтованої на фінансові наслідки сталого розвитку [9; 10; 12; 13; 14; 15].

IFRS S1 і S2 роблять принципово важливий акцент на розкритті sustainability-related financial information, тобто такої ESG-інформації, яка має потенційний або фактичний вплив на фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки підприємства [12; 13]. Це свідчить про зміщення фокусу з декларативної нефінансової звітності до фінансово релевантної

ESG-інформації. Аналогічний підхід простежується в концепції інтегрованої звітності, яка розглядає фінансовий результат як функцію взаємодії різних видів капіталу [15].

Отримані результати узагальнення наукових підходів, представлені в таблиці 1, дозволяють зробити принципово важливий методологічний висновок: фінансовий ефект ESG-факторів формується не безпосередньо, а через систему економічних посередників, серед яких ключову роль відіграють ризики, інвестиційні рішення, структура витрат і доступ до фінансових ресурсів. Саме тому в емпіричних дослідженнях спостерігається значна варіативність результатів, що залежить від вибору показників, часових лагів і рівня зрілості ESG-стратегій підприємств [3; 4; 5].

Особливу увагу в сучасних англійських дослідженнях приділено концепції матеріальності ESG-факторів. Доведено, що лише ті екологічні, соціальні та управлінські показники, які є матеріальними для конкретної галузі та бізнес-моделі, здатні чинити статистично значущий вплив на фінансові результати [17]. Це означає, що універсальні рейтинги та агреговані ESG-індекси мають обмежену аналітичну цінність для управління фінансовими результатами окремого підприємства. Натомість зростає роль внутрішніх обліково-аналітичних процедур ідентифікації релевантних ESG-факторів.

Таким чином, ми можемо констатувати необхідність переходу від описового аналізу ESG-діяльності до побудови фінансово орієнтованих моделей, у яких нефінансові показники інтегруються в систему оцінювання прибутковості, ефективності використання ресурсів і фінансової стійкості підприємства. Реалізація такого підходу потребує адекватної інформаційної бази, яку в сучасних умовах формують ESG- та інтегрована звітність.

Водночас наукові дослідження наголошують, що навіть за умов формальної стандартизації ESG-дані часто не інтегруються в системи фінансового та управлінського обліку [21; 23]. Причиною цього є відсутність чітких аналітичних механізмів трансформації нефінансових показників у фінансово значущі індикатори. Національні дослідження ESG-звітності, зокрема в аграрному секторі, підтверджують, що ESG-розкриття нерідко має описовий характер і слабо використовується в управлінні фінансовими результатами [1; 2].

Таблиця 1

Підходи до оцінювання впливу ESG-факторів на фінансові результати підприємства

Автори	Метод дослідження	Домінуючий ESG-фокус	Фінансові результати	Ключовий науковий висновок
Whelan et al.	Системний огляд і узагальнення емпіричних досліджень	Комплексний ESG	ROA, ROE, CF, ринкова вартість	ESG-фактори формують фінансову результативність через ризики, капітал і стійкість
Bai et al.	Метааналіз	ESG-практики	Прибутковість, ефективність	Позитивний вплив є статистично значущим, але залежним від галузі
Bancu et al.	Метааналіз	ESG-розкриття	Економічна ефективність	Інформаційна прозорість є ключовим каналом впливу ESG
Khan et al.	Регресійний аналіз	Матеріальний ESG	Ринкова вартість	Фінансовий ефект мають лише матеріальні ESG-фактори
Abu-Allan et al.	Панельні дані	ESG-звітність	ROA, ROE	Якість ESG-звітності корелює з фінансовими результатами

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [3; 4; 5; 8; 11; 17]

Аналіз фінансово релевантних ESG-показників, узагальнених у таблиці 2, свідчить, що їхній вплив на фінансові результати підприємства має різну економічну природу залежно від компонента ESG. Екологічні показники здебільшого проявляються через інвестиційні та витратні канали, формуючи короткострокове навантаження на фінансовий результат, але створюючи потенціал довгострокової операційної ефективності та зниження регуляторних ризиків [8; 11]. Соціальні показники мають більш опосередкований, але стабільний вплив, що реалізується через продуктивність праці, людський капітал і репутаційні ефекти [6; 7].

Найбільш прямий і вимірюваний фінансовий ефект, за результатами сучасних досліджень, мають управлінські (governance) ESG-фактори. Якість корпоративного управління, прозорість процесів прийняття рішень і дотримання комплаєнс-вимог безпосередньо впливають на вартість капіталу, фінансові ризики та доступ підприємства до інвестиційних ресурсів [10; 18]. Саме тому міжнародні стандарти ESG-звітності акцентують увагу на управлінських показниках як ключових детермінантах фінансової стійкості.

Разом із тим аналіз наукових джерел підтверджує, що навіть фінансово релевантні ESG-показники не можуть бути ефективно використані без належної аналітичної обробки. Формальне розкриття інформації в межах стандартів IFRS S1/S2 або GRI не забезпечує автоматичної інтеграції ESG-даних у систему управління фінансовими результатами [12; 13; 21]. Це зумовлює потребу в розробці спеціалізованих обліково-аналітичних моделей, здатних трансформувати нефінансові показники у фінансово значущі аналітичні змінні, що й відображено в таблиці 3.

Запропонована обліково-аналітична модель трансформації ESG-факторів у фінансові результати підприємства (табл. 3) дозволяє концептуально поєднати

нефінансові показники сталого розвитку з традиційними інструментами фінансового та управлінського обліку. Її ключовою перевагою є системний підхід, який забезпечує послідовний перехід від ідентифікації матеріальних ESG-факторів до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення фінансової результативності підприємства.

На відміну від поширених у науковій літературі підходів, що розглядають ESG-показники переважно в контексті зовнішньої звітності або репутаційних ефектів, запропонована модель фокусується на внутрішньому управлінському вимірі. Вона виходить з того, що фінансові результати підприємства формуються під впливом ESG-факторів лише за умови їх аналітичної інтеграції в систему обліку, бюджетування та контролю. Таким чином, ESG-інформація набуває статусу повноцінного управлінського ресурсу, а не допоміжного нефінансового доповнення.

Важливим методологічним аспектом моделі є розмежування короткострокових і довгострокових фінансових ефектів ESG-діяльності. Екологічні та соціальні ініціативи здебільшого асоціюються з початковим зростанням витрат, що може негативно впливати на поточний фінансовий результат. Однак у середньо- та довгостроковій перспективі вони створюють умови для зниження операційних ризиків, підвищення продуктивності ресурсів і стабілізації грошових потоків. Запропонований аналітичний підхід дозволяє враховувати ці часові лаги та уникати спотвореного трактування фінансових результатів.

Окремої уваги заслуговує управлінський (governance) компонент ESG, який, згідно з результатами дослідження, має найбільш прямий і вимірюваний вплив на фінансові результати підприємства. Якість корпоративного управління, рівень прозорості та ефективність внутрішнього контролю безпосередньо впливають на вартість капіталу, фінансові ризики

Таблиця 2

Фінансово релевантні ESG-показники в системі інтегрованої та нефінансової звітності

Компонент ESG	Типові показники звітності	Канал впливу	Фінансові елементи	Аналітична інтерпретація
E (Environmental)	Енергоефективність, викиди CO ₂ , ресурсозбереження	Витрати, інвестиції	Операційні витрати, CAPEX	ESG-інвестиції з короткостроковим витратним і довгостроковим ефектом
S (Social)	Умови праці, безпека, навчання персоналу	Продуктивність, ризики	Витрати на персонал, прибуток	Соціальні практики впливають на стабільність фінрезультатів
G (Governance)	Корпоративне управління, комплаєнс, прозорість	Довіра, вартість капіталу	WACC, фінансові ризики	Управлінські фактори мають найбільш прямий фінансовий ефект

Джерело: сформовано автором за матеріалами міжнародних стандартів та наукових досліджень [9; 10; 12; 13; 14; 15; 21]

Таблиця 3

Обліково-аналітична модель трансформації ESG-факторів у фінансові результати підприємства

Етап моделі	Зміст етапу	Інструменти обліку й аналізу	Вихідний результат
Ідентифікація ESG	Визначення матеріальних ESG-факторів	ESG-звітність, інтегрована звітність	Перелік релевантних показників
Кількісна оцінка	Оцінювання витрат, вигод і ризиків	Управлінський облік, фінансовий аналіз	Аналітичні змінні
Аналітична інтеграція	Включення ESG у фінансові моделі	KPI, факторний аналіз, регресія	Вплив на прибуток і рентабельність
Управлінське рішення	Коригування стратегій	Бюджетування, контроль	Оптимізація фінансових результатів

Джерело: авторська розробка з використанням теоретичних положень та аналітичних підходів, викладених у [18; 19; 20; 22; 24]

та інвестиційну привабливість. Інтеграція відповідних показників у систему фінансового аналізу дозволяє підвищити точність оцінювання фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами в умовах ESG-орієнтованого розвитку є необхідною передумовою підвищення якості управлінських рішень. Запропонована модель створює методологічне підґрунтя для практичної інтеграції ESG-факторів у систему фінансового управління підприємством та формує основу для подальших емпіричних досліджень ефективності ESG-орієнтованих стратегій у різних галузях економіки.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що сучасні умови розвитку підприємств характеризуються зростаючим впливом екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів на формування фінансових результатів. Традиційні системи бухгалтерського обліку та економічного аналізу, орієнтовані переважно на фінансові показники минулих періодів, виявляються недостатніми для повноцінного врахування нефінансових детермінант результативності. Це зумовлює необхідність розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами з урахуванням ESG-орієнтованого підходу.

За результатами узагальнення сучасних наукових досліджень встановлено, що вплив ESG-факторів на фінансові результати підприємства має складний, опосередкований і контекстно зумовлений характер. Фінансовий ефект реалізується через зміну структури витрат, доходів, ризиків, вартості капіталу та стабільності грошових потоків. При цьому ключове значення має матеріальність ESG-факторів для конкретної галузі та бізнес-моделі підприємства, що виключає можливість універсального трактування їхнього впливу.

Доведено, що ESG- та інтегрована звітність формують важливу інформаційну базу для управління фінансовими результатами, однак їх потенціал використовується не повною мірою. Формальне розкриття нефінансової інформації без її аналітичної інтеграції в системи фінансового та управлінського обліку не забезпечує підвищення якості управлінських рішень. У цьому контексті особливу роль відіграють міжнародні стандарти ESG- та інтегрованої звітності, які орієнтують підприємства на розкриття фінансово реле-

вантної нефінансової інформації, проте не визначають механізмів її трансформації у фінансові результати.

Ключовим науковим результатом статті є обґрунтування обліково-аналітичної моделі трансформації ESG-показників у фінансові результати підприємства. Запропонований підхід ґрунтується на поетапному переході від ідентифікації матеріальних ESG-факторів до їх кількісної оцінки, аналітичної інтеграції та використання в процесі прийняття управлінських рішень. Модель дозволяє поєднати нефінансові показники зі структурними елементами фінансового результату та підвищити аналітичну цінність ESG-інформації.

Важливим висновком є встановлення провідної ролі управлінського (governance) компонента ESG у формуванні фінансових результатів підприємства. Саме якість корпоративного управління, прозорість управлінських процесів і ефективність внутрішнього контролю мають найбільш прямий і вимірюваний вплив на фінансову стійкість, ризиковість і інвестиційну привабливість підприємства. Це підтверджує доцільність пріоритетної інтеграції управлінських ESG-показників у систему фінансового аналізу.

Окремо обґрунтовано значення аудиту ESG-інформації як складової обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. Підвищення достовірності нефінансових даних сприяє зниженню інформаційної асиметрії, зміцненню довіри стейкхолдерів і підвищенню якості управлінських рішень. У цьому аспекті аудит ESG-інформації доцільно розглядати не лише як інструмент зовнішньої звітності, а як елемент внутрішньої системи управління результативністю.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є емпірична апробація запропонованої обліково-аналітичної моделі на основі кількісних методів аналізу, зокрема регресійних і факторних моделей. Доцільним є проведення галузевих досліджень для виявлення специфіки матеріальних ESG-факторів та їх впливу на фінансові результати підприємств різних секторів економіки. Окремої уваги потребує інтеграція ESG-аналітики в цифрові облікові системи та використання великих даних для підвищення точності оцінювання ESG-впливів. Подальший розвиток цих напрямів сприятиме поглибленню наукових засад ESG-орієнтованого управління фінансовими результатами підприємств.

Бібліографічний список:

1. Краєвський В. М., Метелиця В. М., Гагалюк Т. В. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>
2. Савчук В. К., Костенко О. М., Мискін Ю. І., Краєвський В. М. Управління ефективністю сільськогосподарського виробництва: інформаційно-аналітичний аспект : монографія. Київ : Вик Принт, 2013. 640 с.
3. Abu-Allan A., Al-Slehat Z., Almasri R. Impact of sustainability reporting on financial performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, Iss. 1.
4. Bai H., Li S., Zhou Y. Do ESG practices promote financial performance? A meta-analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Iss. 4.
5. Bancu A., Bădulescu A., Tulbure I. A meta-analysis of ESG disclosure and company economic performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2024.
6. Bassen A., Kovács A. M. Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29, Iss. 2. P. 809–824.
7. Bhat G., Chen Y., Clements C. Does sustainability assurance enhance the ESG–financial performance relationship? *Accounting & Finance*. 2024.
8. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, Iss. 11. P. 2835–2857.
9. European Commission. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels, 2023.

10. Global Reporting Initiative. GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam, 2021.
11. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 15th ed. Boston : Pearson, 2017.
12. IAASB. *International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised)*. New York : IFAC, 2013.
13. IFRS Foundation. *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. London, 2023.
14. IFRS Foundation. *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. London, 2023.
15. International Integrated Reporting Council. *International <IR> Framework*. London, 2021.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
17. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91, Iss. 6. P. 1697–1724.
18. Kraievskiy V. M., Polishchuk S. V. Transformation of transfer pricing policy in the context of ESG-oriented business strategies. *Economics of Systems Development*. 2025. Vol. 7, Iss. 1. P. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-6>
19. Kraievskiy V. M., Skoryk M. O., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 2, № 384. P. 176–184. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.57>
20. Penman S. H. *Financial Statement Analysis and Security Valuation*. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2013.
21. Schaltegger S., Burritt R. Business cases and corporate engagement with sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 185. P. 576–589.
22. Simnett R., Vanstraelen A., Chua W. F. Assurance on sustainability reports. *The Accounting Review*. 2009. Vol. 84, Iss. 3. P. 937–967.
23. Whelan T., Atz U., Van Holt T., Clark C. *ESG and Financial Performance*. New York : NYU Stern Center for Sustainable Business, 2021.
24. White G. I., Sondhi A. C., Fried D. *The Analysis and Use of Financial Statements*. 3rd ed. New York : Wiley, 2003.

References:

1. Kraievskiy V. M., Metelytsia V. M., Hahaliuk T. V. (2025) ESG-zvitnist v ahrosektori Ukrainy: empirychnyi analiz i shliakhy integratsii do FSDN [ESG reporting in the agricultural sector of Ukraine: empirical analysis and ways of integration into FSDN]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 10, pp. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>
2. Savchuk V. K., Kostenko O. M., Myskyn Yu. I., Kraievskiy V. M. (2013) *Upravlinnia efektyvnistiu silskohospodarskoho vyrobnytstva: informatsiino-analitychnyi aspekt* [Management of agricultural production efficiency: information and analytical aspect]. Kyiv: Vyk Prynt.
3. Abu-Allan A., Al-Slehat Z., Almasri R. (2025) Impact of sustainability reporting on financial performance. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18, iss. 1.
4. Bai H., Li S., Zhou Y. (2024) Do ESG practices promote financial performance? A meta-analysis. *Sustainability*, vol. 16, iss. 4.
5. Bancu A., Bădulescu A., Tulbure I. (2024) A meta-analysis of ESG disclosure and company economic performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*.
6. Bassen A., Kovács A. M. (2020) Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, iss. 2, pp. 809–824.
7. Bhat G., Chen Y., Clements C. (2024) Does sustainability assurance enhance the ESG–financial performance relationship? *Accounting & Finance*.
8. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. (2014) The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, vol. 60, iss. 11, pp. 2835–2857.
9. European Commission (2023) *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. Brussels.
10. Global Reporting Initiative (2021) *GRI Sustainability Reporting Standards*. Amsterdam.
11. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. (2017) *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 15th ed. Boston: Pearson.
12. IAASB (2013) *International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised)*. New York: IFAC.
13. IFRS Foundation (2023) *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. London.
14. IFRS Foundation (2023) *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. London.
15. International Integrated Reporting Council (2021) *International <IR> Framework*. London.
16. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) *Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Khan M., Serafeim G., Yoon A. (2016) Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, vol. 91, iss. 6, pp. 1697–1724.
18. Kraievskiy V. M., Polishchuk S. V. (2025) Transformation of transfer pricing policy in the context of ESG-oriented business strategies. *Economics of Systems Development*, vol. 7, iss. 1, pp. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-6>
19. Kraievskiy V. M., Skoryk M. O., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. (2020) Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, vol. 2, no. 384, pp. 176–184. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.57>
20. Penman S. H. (2013) *Financial Statement Analysis and Security Valuation*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
21. Schaltegger S., Burritt R. (2018) Business cases and corporate engagement with sustainability. *Journal of Cleaner Production*, vol. 185, pp. 576–589.
22. Simnett R., Vanstraelen A., Chua W. F. (2009) Assurance on sustainability reports. *The Accounting Review*, vol. 84, iss. 3, pp. 937–967.
23. Whelan T., Atz U., Van Holt T., Clark C. (2021) *ESG and Financial Performance*. New York: NYU Stern Center for Sustainable Business.
24. White G. I., Sondhi A. C., Fried D. (2003) *The Analysis and Use of Financial Statements*. 3rd ed. New York: Wiley.

Дата надходження статті: 20.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 331.5:338.1(477)

JEL O15, I25, O52, E24

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-11>

Крачок Л.І.

кандидат економічних наук,

викладач-стажист,

Уманський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2878-1357>

Liudmyla Krachok

Uman National University

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

THE ROLE OF HUMAN DEVELOPMENT IN THE POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE

Анотація. У статті встановлено, що російська військова агресія спричинила масштабні втрати людського капіталу України, що проявляються у демографічних, військових, економічних, соціальних та психологічних вимірах. Значне скорочення населення, мобілізація працездатних чоловіків, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, а також поширення кризових станів психічного здоров'я формують комплексні виклики для післявоєнного розвитку. Обґрунтовано стратегічну роль людського капіталу як ключового ресурсу економічного зростання, соціальної стабільності та інноваційної трансформації в умовах повоєнного відновлення. Визначено пріоритетні напрями людського розвитку, такі як: підтримка ментального здоров'я, управління міграцією, модернізація освіти, перекваліфікація робочої сили, розвиток цифрових навичок, охорони здоров'я та соціального захисту, стимулювання підприємництва, забезпечення гендерної рівності, залучення інвестицій, інституційні реформи й міжнародне співробітництво.

Ключові слова: людський розвиток, людський капітал, післявоєнне відновлення, демографічні втрати, освіта, охорона здоров'я, міграція, ментальне здоров'я.

Abstract. Introduction. The full-scale Russian invasion of Ukraine that began on February 24, 2022, has created unprecedented challenges for the national economy and society, resulting in catastrophic losses of human capital. The country faces a demographic crisis characterized by a sharp decline in birth rates, increased mortality among military personnel and civilians, occupation of significant territories, and mass emigration. Under these circumstances, human development becomes a critical factor not only for preserving statehood but also for ensuring comprehensive post-war recovery. **Purpose.** The primary objective of this research is to determine the role of human development in the process of post-war economic recovery of Ukraine through comprehensive analysis of human capital losses, substantiation of its critical significance for economic growth, and formulation of strategic directions for human resource development in the post-war period. **Methods.** The study applies general scientific and specialized methods. Analysis and synthesis process scientific sources and statistical data on human capital losses and Ukraine's wartime economy. A systematic approach views human capital as an interconnected system (education, healthcare, mental health, skills) influencing recovery. Statistical methods interpret demographic, migration, employment, and economic indicators from official national and international sources. Generalization formulates conclusions and practical recommendations for post-war recovery. **Results.** The study reveals that Russian military aggression has led to catastrophic losses of human capital across multiple dimensions. Demographic decline, military casualties, and reduced labor force participation have significantly weakened Ukraine's human potential. These losses are driven by interconnected factors such as warfare, territorial occupation, economic crisis, forced migration, mobilization, destruction of social infrastructure, and widespread psychological trauma. The consequences include slower economic growth, reduced productivity, social instability, rising poverty, labor shortages, imbalances in the labor market, and erosion of intellectual capacity. Despite these challenges, the research emphasizes that human capital remains a strategic resource – the foundation of innovation, social stability, structural transformation, and competitiveness in the global economy. **Conclusion.** Human development is central to Ukraine's post-war recovery, driving productivity, innovation, and stability. Priorities include mental health support, migration management, education modernization (STEM focus), training for veterans and displaced persons, digital skills, healthcare restoration, and aid for vulnerable groups. Entrepreneurship, gender equality, higher investment in education and healthcare, institutional reforms, and international co-operation are equally vital. Coordinated efforts of state, business, civil society, and global partners will ensure sustainable recovery and long-term growth.

Keywords: human development, human development, human capital, post-war economic recovery, Ukraine, labor migration, mental health, educational modernization, professional retraining, digital economy, social infrastructure restoration.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна рф проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентні виклики для національної економіки та суспільства. Україна зазнає колосальних втрат людського капіталу, пов'язаних з різким зниженням народжуваності, зростанням смертності серед військових і цивільних, окупацією значної частини

території та масовим впливом населення за кордон. Воєнні дії призвели до переміщення понад 11 млн українців: 5,7 млн осіб виїхали за кордон як біженці, 5,3 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Еміграція населення за кордон відповідає приблизно за половину втрат працездатного населення. Чисельність осіб працездатного віку зменшилася на 39,2%

(з 17,4 млн у 2021 р. до 12,5 млн у 2023 р.), з очікуванням подальшого скорочення [6].

У таких умовах людський розвиток стає критичним фактором не лише для збереження державності, але й для забезпечення можливості повноцінного повоєнного відновлення. Дослідження Центру економічного відновлення та експертів Easy Business [7] демонструє, що втрати людського капіталу можуть призвести до недоотримання близько 255 мільярдів доларів ВВП у наступне десятиріччя, якщо не буде вжито відповідних заходів. Крім того, актуальність теми підсилюється й тим, що людський капітал є основою інноваційного розвитку, технологічної модернізації та економічного зростання, без яких неможливе успішне післявоєнне відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання людського капіталу та його ролі у повоєнному відновленні активно досліджується українськими науковцями та аналітичними центрами. Е. М. Лібанова [4] у доповіді на засіданні Президії НАН України наголосила на масштабності людських втрат унаслідок війни та потреби компенсування погіршення кількісних параметрів людського капіталу через покращення його якісних характеристик. Дослідниця акцентує, що на контрольованій території залишається трохи більше 31 млн осіб, а 6,5 млн біженців перебувають за кордоном. Н. В. Зачосова [1] розробила основи політики збереження людського капіталу у воєнний та післявоєнний час, обґрунтувавши, що людський капітал як якісна характеристика населення є ресурсом економічного зростання. Т. Б. Лебеда [3] проаналізувала людський капітал як фактор впливу на макроекономічну динаміку, демонструючи взаємозв'язок між якістю людських ресурсів та економічними показниками. В. П. Онищенко [8] дослідив людський і соціальний капітал України в період післявоєнного відновлення, підкресливши важливість соціальних зв'язків і довіри. О. Л. Лісовська [5] проаналізувала демографічні наслідки військової агресії як загрозу економічній безпеці.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються комплексні стратегії відновлення людського капіталу, що поєднують короткострокові антикризові заходи з довгостроковою політикою розвитку. Потребують подальшого дослідження механізми стимулювання повернення трудових мігрантів, інтеграції демобілізованих військових у цивільне життя, відновлення освітньої та медичної інфраструктури. Також недостатньо опрацьовані питання забезпечення ментального здоров'я населення як компонента людського розвитку та створення ефективної системи перекваліфікації робочої сили відповідно до потреб повоєнної економіки.

Метою статті є визначення ролі людського розвитку у процесі повоєнного відновлення економіки України через комплексний аналіз втрат людського капіталу, обґрунтування його критичного значення для економічного зростання та формування стратегічних напрямів розвитку людських ресурсів у післявоєнний період.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати структуру втрат людського капіталу України внаслідок війни; 2) визначити основні причини та наслідки втрат людських ресурсів для економіки; 3) обґрунтувати значення людського розвитку для повоєнного відновлення

економіки; 4) запропонувати стратегічні напрями людського розвитку в контексті післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, статистичних даних щодо втрат людського капіталу та економічних показників України в умовах війни; системний підхід – для дослідження людського капіталу як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів (освіта, охорона здоров'я, ментальне здоров'я, професійні навички) та його вплив на економічне відновлення; статистичний метод – для аналізу кількісних даних щодо демографічних втрат, міграції, зайнятості, економічних показників з використанням офіційних джерел (Державна служба статистики України, НБУ, міжнародні організації); узагальнення – для формулювання висновків щодо ролі людського розвитку у повоєнному відновленні та розробки практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Російська військова агресія спричинила катастрофічні втрати людського капіталу України, які торкнулися різних аспектів соціально-економічного життя країни. За даними Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, станом на 2024 р. на контрольованій території України залишається трохи більше 31 млн осіб, що на 4,6 млн менше порівняно з липнем 2023 р., а проти чисельності населення на момент здобуття незалежності країни близько 52 млн осіб – на 19 млн осіб або 40% менше. Зовнішня міграція перетворилася на рушій демографічної динаміки: за даними ООН, станом на лютий 2024 р. за кордоном перебували 6,5 мільйона біженців [4, с. 40–41]. Більше того, станом на лютий 2025 р. у війні проти Росії загинули 45,1 тис. українських військових та ще 390 тис. були поранені. За оцінками The Economist, з 2022 року Україна могла втратити від 60 до 100 тис. військових загиблими [11].

Унаслідок катастрофічного погіршення демографічної ситуації в країні рівень зайнятості скоротився на 15,5% лише за 2022 р., що еквівалентно понад 2,4 млн втрачених робочих місць. Понад мільйон чоловіків було мобілізовано до лав ЗСУ, що призвело до значного дефіциту кадрів у ключових галузях економіки. За даними дослідження ринку праці 2025 р., реальний резерв збільшення пропозиції робочої сили в Україні становить лише 700 тис. осіб [2].

Посилюється дефіцит робочої сили і через ментальні бар'єри та психологічні проблеми. Наразі близько 180 тис. осіб працездатного віку посилаються на складний психологічний стан через війну як причину економічної неактивності, що вказує на значний масштаб погіршення ментального здоров'я населення. Війна спричиняє хронічну тривожність, посттравматичний стресовий розлад та вигорання, що впливає на працевлаштування, особливо серед внутрішньопереміщених осіб і тих, хто пережив окупацію. 83% опитаних відчувають високий стрес від вторгнення, з фокусом на військових (68%) і тих, хто втратив близьких (65%), що. Тривожні розлади зросли з 4,5% до значно вищих рівнів за 2023–2025 рр. [9; 10].

Загострює ці проблеми руйнування соціальної інфраструктури, адже війна призвела до значних пошкоджень освітніх закладів, що ускладнює підготовку кваліфікованих кадрів, а руйнація медичної інфра-

структури, зменшення фінансування сектору охорони здоров'я, погіршення доступу до медичних послуг призводять до погіршення фізичного стану населення та зниження тривалості життя.

Описані вище масштабні втрати людського капіталу не є випадковими чи ізольованими явищами, а становлять результат дії складної системи взаємопов'язаних чинників. Для розуміння природи цих втрат та розробки ефективних стратегій їх подолання необхідно проаналізувати фактори, що їх спричиняють, які діють на різних рівнях – від макроекономічного до індивідуального (мікро-) рівня (рис. 1).

Втрати людського капіталу мають множинні негативні наслідки для української економіки: гальмування економічного зростання та зниження продуктивності української економіки; соціальна нестабільність – зростання рівня бідності створює соціальну напругу та знижує купівельну спроможність населення, що негативно впливає на внутрішній попит; низька щільність населення, що ускладнює господарську діяльність, знижує ефективність інф-

раструктури та соціальних послуг; дефіцит кадрів у ключових галузях та дисбаланс ринку праці; втрата інтелектуального потенціалу [5].

Разом із тим, людський капітал є стратегічним ресурсом, який забезпечує сталий розвиток економіки та суспільства. Історичний досвід країн, які успішно відбудували свою економіку після Другої світової війни (Німеччина, Японія), підтверджує, що інвестиції в людський капітал є критично важливими для прискореного економічного відновлення.

Насамперед, людський капітал виступає основним чинником економічного розвитку як ресурс, який здатний забезпечити розширене відтворення економіки та усіх її галузей і сфер. Водночас, він являє собою якісну характеристику населення країни, що охоплює його знання, навички, уміння та компетенції. Їхнє застосування у трудовій діяльності забезпечує економічні результати як для самих носіїв, підвищуючи рівень їхньої особистої економічної безпеки, так і для держави, сприяючи зростанню національного доходу [1, с. 19].

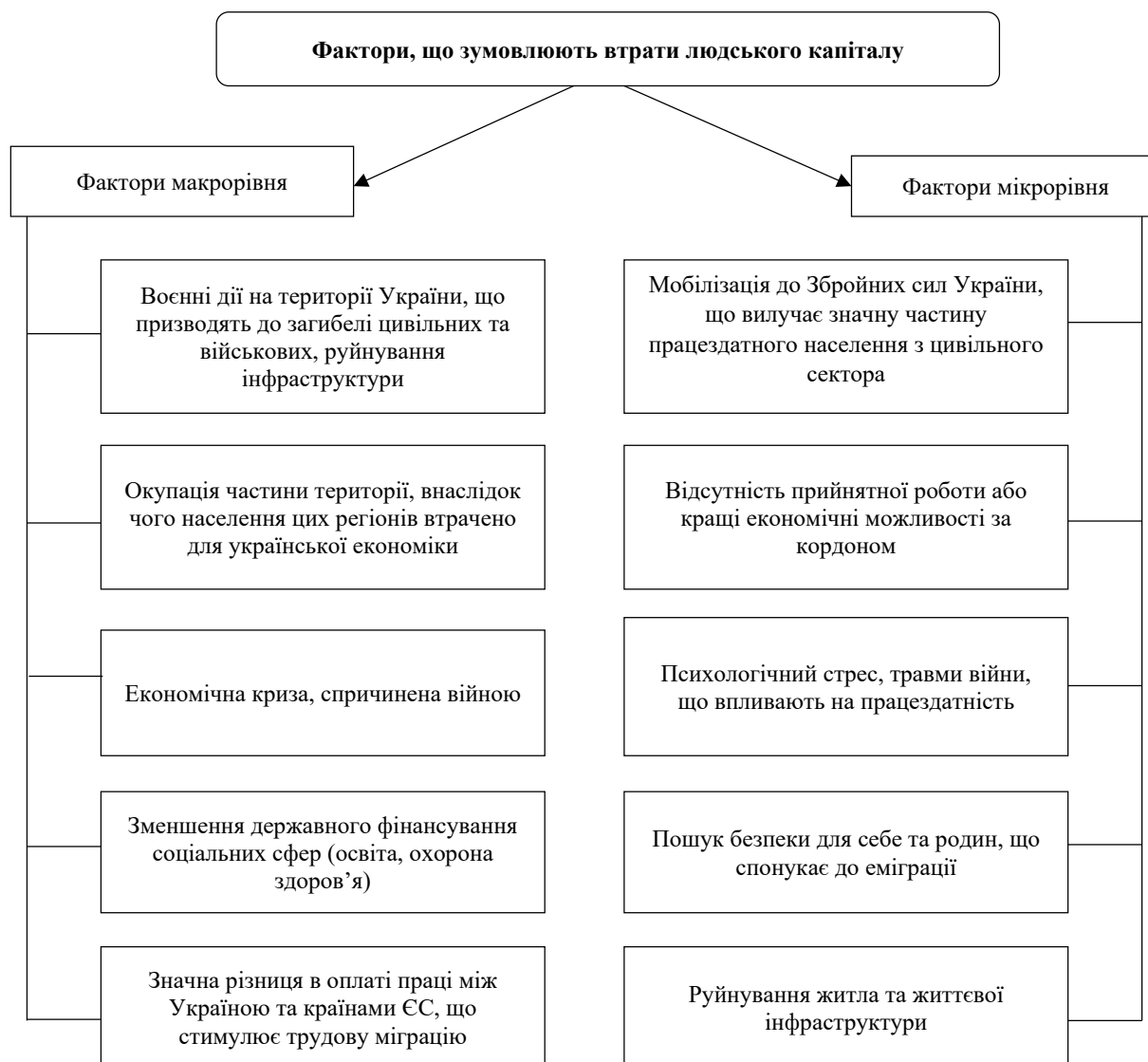


Рис. 1. Фактори, що обумовлюють втрати людського капіталу в Україні

Джерело: розроблено автором

Не менш важливим є те, що людський капітал становить основу інноваційного розвитку. Креативна економіка, ядром якої є людський капітал, стає домінуючою в глобальному економічному розвитку.

У контексті повоєнного відновлення особливого значення набуває роль людського капіталу як ключового чинника забезпечення соціальної стабільності – відновлення людського капіталу через освіту, охорону здоров'я, психологічну підтримку сприяє зміцненню соціальної згуртованості, зменшенню соціальної напруги та підвищенню рівня добробуту населення [8].

Крім того, високоякісний людський капітал є передумовою структурної трансформації економіки. Післявоєнне відновлення передбачає не просте відновлення зруйнованого, а створення нової, ефективнішої, стійкішої та інклюзивної економіки [3]. Це можливо лише за умови високоякісного людського капіталу, здатного адаптуватися до швидких технологічних змін, впроваджувати інновації та створювати додану вартість. Нарешті, розвиток людських ресурсів є основою конкурентоспроможності на глобальному ринку та запорукою того, що Україна зможе зайняти гідне місце в міжнародному розподілі праці та скористатися перевагами глобалізації.

Відповідно до окреслених проблем та ролі людського капіталу можна визначити ключові напрями людського розвитку України у післявоєнний період.

1. Пріоритизація ментального здоров'я: забезпечення психологічної підтримки населення, особливо ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, дітей та підлітків, які пережили травматичний досвід війни. Створення мережі центрів психологічної реабілітації, підготовка кваліфікованих психологів, інтеграція психологічної допомоги в систему первинної медичної допомоги.

2. Стратегічне управління міграцією: розробка програм стимулювання повернення трудових мігрантів через створення привабливих економічних умов, гарантування безпеки, надання соціальних пільг. Формування механізмів збереження зв'язків з діаспорою, залучення коштів мігрантів до інвестування в українську економіку, спрощення процедур репатріації та реінтеграції.

3. Відновлення та модернізація освітньої системи: відбудова зруйнованої освітньої інфраструктури з урахуванням сучасних стандартів, впровадження інноваційних методик навчання, інтеграція цифрових технологій. Перегляд освітніх програм відповідно до потреб повоєнної економіки з акцентом на STEM-спеціальності, критичне мислення, підприємницькі навички. Налагодження співпраці між освітніми закладами та бізнесом для забезпечення практико-орієнтованої підготовки.

4. Розвиток системи професійної підготовки та перекваліфікації: створення ефективної системи перекваліфікації для демобілізованих військових, внутрішньо переміщених осіб, працівників, які втратили роботу внаслідок війни. Впровадження програм безперервного навчання для адаптації до швидких технологічних змін.

5. Розвиток цифрової економіки та цифрових навичок: використання переваг цифровізації для відновлення людського капіталу через дистанційне навчання, телемедицину, електронні послуги. Масова підготовка

фахівців у сфері інформаційних технологій, штучного інтелекту, кібербезпеки. Створення цифрової інфраструктури для забезпечення доступу до освітніх та професійних можливостей у всіх регіонах.

6. Відновлення системи охорони здоров'я: відбудова медичної інфраструктури, забезпечення доступності медичних послуг, особливо в сільських і постраждалих від війни регіонах. Впровадження профілактичних програм, заходів з покращення громадського здоров'я. Підвищення заробітної плати медичних працівників для запобігання еміграції.

7. Підтримка соціально вразливих груп: забезпечення соціального захисту населення, надання адресної допомоги сім'ям, що опинилися у скрутному становищі, ветеранам, внутрішньо переміщеним особам. Створення програм соціального житла, забезпечення доступу до якісних соціальних послуг. Впровадження програм соціальної інклюзії для людей з інвалідністю, постраждалих від війни.

8. Розвиток підприємництва та приватного сектору: стимулювання підприємницької активності через спрощення регулювання, доступ до фінансування, податкові пільги. Підтримка малого та середнього бізнесу як основного джерела створення робочих місць. Розвиток бізнес-інкубаторів, стартап-екосистеми для молодих підприємців.

9. Гендерна рівність та інклюзивність: забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків на ринку праці, в освіті, в прийнятті рішень. Розширення можливостей для жінок у традиційно чоловічих професіях, зокрема в технологічному секторі через спеціалізовані програми підтримки.

10. Залучення інвестицій у людський капітал: збільшення державного фінансування освіти та охорони здоров'я до рівня не нижче 7–8% ВВП для освіти та 5–6% для охорони здоров'я. Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги для програм людського розвитку. Стимулювання приватних інвестицій у корпоративне навчання, розвиток персоналу.

11. Інституційні реформи: удосконалення державного управління у сфері людського розвитку через підвищення ефективності, прозорості, підзвітності. Децентралізація управління освітою, охороною здоров'я для кращого врахування місцевих потреб. Створення ефективної системи моніторингу та оцінки програм розвитку людського капіталу.

12. Міжнародне співробітництво: поглиблення співпраці з міжнародними організаціями (Світовий банк, ООН, організації ЄС) для отримання технічної експертизи, фінансової підтримки. Участь у міжнародних програмах обміну, стажування для підвищення кваліфікації українських фахівців. Адаптація кращих міжнародних практик у сфері розвитку людського капіталу.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що Україна зазнала значних втрат людського капіталу внаслідок війни: чисельність населення, що проживає на контрольованій території скоротилася до понад 31 мільйон осіб, близько 6,5 мільйона біженців перебувають за кордоном, загинули щонайменше 45,1 тисячі військових, а втрачено понад 2,4 мільйона робочих місць, що суттєво впливає на економічний потенціал країни. Причинами цих втрат стали воєнні дії, окупація території, економічна криза, еміграція у пошуках

безпеки та кращих можливостей, мобілізація, руйнування соціальної інфраструктури та психологічні травми війни. Сукупність цих факторів формує комплексну проблему, яка потребує системного підходу до розв'язання.

Наслідки втрат людського капіталу для економіки проявляються у гальмуванні економічного зростання, дефіциті кваліфікованих кадрів у ключових галузях, дисбалансі ринку праці, втраті інтелектуального потенціалу, соціальній нестабільності та зниженні продуктивності праці. Це створює значні перешкоди для швидкого та ефективного повоєнного відновлення. Водночас людський розвиток є критично важливим чинником відновлення економіки, адже він визначає рівень продуктивності праці, інноваційний потенціал,

соціальну стабільність та конкурентоспроможність країни на глобальному ринку.

У післявоєнний період стратегічними напрямками розвитку людського капіталу України мають стати пріоритизація ментального здоров'я, ефективне управління міграційними процесами, модернізація системи освіти, розвиток професійної підготовки, цифровізація економіки, відновлення охорони здоров'я, посилення соціального захисту вразливих груп, стимулювання підприємництва, забезпечення гендерної рівності, нарощування інвестицій у людський капітал, проведення інституційних реформ та поглиблення міжнародного співробітництва. Саме ці кроки здатні забезпечити відновлення та сталий розвиток країни у майбутньому.

Бібліографічний список:

1. Зачосова Н. В. Основи політики збереження людського капіталу у воєнний та післявоєнний час для потреб економічного відновлення і зростання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11–12 (312–313). С. 17–28.
2. Критичний дефіцит робочої сили в Україні: що стало причиною безпрецедентної ситуації на ринку праці. *UaPortal*. 2025. 9 липня. URL: <https://news.uaportal.com/ukr/section-news/news-kriticheskij-defitsit-rabochej-silyi-v-ukraine-chto-stalo-prichinoj-bespretsedentnoj-situatsii-na-rynke-truda-09-07-2025.html> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Лебеда Т. Б. Людський капітал як фактор впливу на макроекономічну динаміку в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 11–21.
4. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 39–46.
5. Лісовська О. Л. Демографічні наслідки військової агресії росії як загроза економічній безпеці України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5942/5881> (дата звернення: 18.12.2025).
6. Людський капітал – виклики для відновлення України. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).
7. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Онищенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 3–19.
9. Осадча Я. 74% українців відчувають психологічні проблеми через війну, однак до фахівців звернулися лише 13% – опитування. URL: https://lb.ua/health/2025/02/07/659459_74_ukraintsiv_vidchuvayut.html (дата звернення: 16.12.2025).
10. Українці відчувають стрес і тривогу, але обирають конструктивні копінгові стратегії реагування на ці стани. *Ти як?* URL: <https://howareu.com/news/ukraintsiv-vidchuvaiut-stres-i-tryvohu-ale-obyraiut-konstruktyvni-kopinhovi-stratehii-reahuvannia-na-tsi-stany> (дата звернення: 15.12.2025).
11. Zelenskyy reveals 45,100 Ukrainian troops died, contrasting with independent estimates. *Euromaidanpress*. URL: <https://euromaidanpress.com/2025/02/05/zelenskyy-reveals-45100-ukrainian-troops-died-contrasting-with-independent-estimates/> (дата звернення: 15.12.2025).

References:

1. Zachosova N. V. (2023) Osnovy polityky zberezhennia liudskoho kapitalu u voiennyi ta pisliavoiennyi chas dlia potreb ekonomichnoho vidnovlennia i zrostantia [Fundamentals of human capital preservation policy in wartime and post-war period for the needs of economic recovery and growth]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, vol. 11–12 (312–313), pp. 17–28.
2. Krytychnyi defitsyt robochoi syly v Ukraini: shcho stalo prychynoiu bezpretsedentnoi sytuatsii na rynku pratsi [Critical shortage of labor force in Ukraine: what caused the unprecedented situation on the labor market]. *UaPortal*. July 9 2025. Available at: <https://news.uaportal.com/ukr/section-news/news-kriticheskij-defitsit-rabochej-silyi-v-ukraine-chto-stalo-prichinoj-bespretsedentnoj-situatsii-na-rynke-truda-09-07-2025.html> (accessed December 2, 2025) (in Ukrainian).
3. Lebeda T. B. (2022) Liudskiy kapital yak faktor vplyvu na makroekonomichnu dynamiku v Ukraini [Human capital as a factor influencing macroeconomic dynamics in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, vol. 10, pp. 11–21.
4. Libanova E. M. (2025) Liudskiy kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrozhennia [Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war revival]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 4, pp. 39–46.
5. Lisovska O. L. (2025) Demohrafichni naslidky viiskovoi ahresii rosii yak zahroza ekonomichnii bezpetsi Ukrainy [Demographic consequences of russian military aggression as a threat to economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 73. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5942/5881> (accessed December 18, 2025).
6. Liudskiy kapital – vyklyky dlia vidnovlennia Ukrainy [Human capital – challenges for Ukraine's recovery]. *Tsentr Razumkova – Razumkov Centre*. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> (accessed December 9, 2025) (in Ukrainian).

7. Liudskyi kapital Ukrainy ta rozvytok biznesu: yak zberehty ta prymnozhyty? [Human capital of Ukraine and business development: how to preserve and multiply?]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian).

8. Onyshchenko V. P. (2023) Liudskyi i sotsialnyi kapital Ukrainy v period yii pisliavoiennoho vidnovlennia [Human and social capital of Ukraine during its post-war recovery]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, vol. 1, pp. 3–19.

9. Osadcha Ya. (2025) 74% ukraintsiv vidchuvaiut psykholohichni problemy cherez viinu, odnak do fakhivtsiv звернулися лише 13% – opytuvannia [74% of Ukrainians experience psychological problems due to war, but only 13% sought help from specialists – survey]. Available at: https://lb.ua/health/2025/02/07/659459_74_ukraintsiv_vidchuvayut.html (accessed December 16, 2025) (in Ukrainian).

10. Ukraintsi vidchuvaiut stres i tryvohu, ale obyraiut konstruktyvni kopinhovi stratehii reahuvannia na tsi stany (2025) [Ukrainians experience stress and anxiety, but choose constructive coping strategies to respond to these conditions]. Ty yak? – How are you? Available at: <https://howareu.com/news/ukraintsi-vidchuvaiut-stres-i-tryvohu-ale-obyraiut-konstruktyvni-kopinhovi-stratehii-reahuvannia-na-tsi-stany> (accessed December 15, 2025) (in Ukrainian).

11. Zelenskyi reveals 45,100 Ukrainian troops died, contrasting with independent estimates. *Euromaidanpress*. Available at: <https://euromaidanpress.com/2025/02/05/zelenskyi-reveals-45100-ukrainian-troops-died-contrasting-with-independent-estimates/> (accessed December 15, 2025)

Дата надходження статті: 23.12.2025

Дата прийняття статті: 26.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 336.2

JEL H73

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-12>**Крючкова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3790-4399>

Nataliia Kriuchkova

Odesa I.I. Mechnikov National University

Чуркіна І.Є.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3922-6648>

Iryna Churkina

Odesa I.I. Mechnikov National University

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІСКАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

THE EFFECTIVENESS OF FISCAL DECENTRALISATION AS A COMPONENT OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM IN TIMES OF TRANSFORMATION

Анотація. У статті досліджено ефективність фіскальної децентралізації як складової системи публічних фінансів України в умовах соціально-економічних трансформацій. Розкрито етапи реалізації реформи децентралізації у 2014–2024 рр. та охарактеризовано її вплив на посилення фінансової спроможності територіальних громад, формування стабільної дохідної бази місцевих бюджетів і підвищення якості надання публічних послуг. Проаналізовано механізми розподілу податкових надходжень і міжбюджетних трансфертів, а також наслідки пандемії COVID-19 і повномасштабної війни, що спричинили тенденції вимушеної фіскальної централізації та зростання залежності громад від державної підтримки. Обґрунтовано необхідність відновлення фіскальної рівноваги в повоєнний період, зміцнення власних доходів громад, удосконалення бюджетного вирівнювання та підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Ключові слова: децентралізація, фіскальна децентралізація, публічні фінанси, місцеві бюджети, міжбюджетні трансферти, фінансова спроможність громад, бюджетне вирівнювання.

Abstract. Introduction. Fiscal decentralization is considered a crucial element of the public finance system, as it strengthens local self-government, enhances financial autonomy of territorial communities, and improves the quality of public services. In Ukraine, the decentralization reform launched in 2014 became one of the most significant institutional transformations, aimed at redistributing fiscal powers and resources between central and local levels. However, the effectiveness of this reform has been challenged by deep socio-economic shocks, including the COVID-19 pandemic and the full-scale war, which have triggered forced fiscal centralization, weakened local revenue capacity, and increased dependence on intergovernmental transfers.

Purpose. The purpose of the article is to assess the effectiveness of fiscal decentralization as a component of Ukraine's public finance system under transformation conditions and to justify practical directions for improving interbudgetary relations in the post-crisis and post-war period. **Methods.** The research utilised a systematic approach, which allowed fiscal decentralisation to be considered as a complex element of public finances in conjunction with the state's budgetary policy and the financial capacity of local communities. **Methods** of analysis and synthesis were used to generalise the theoretical provisions and practical results of budget reform; a comparative method was used to assess the peculiarities of local budget functioning at different stages of reform (2015–2019, 2020–2021, 2022–2024); structural-dynamic analysis was used to identify changes in the distribution of revenues and transfers between the state and local budgets. The generalisation method was also used to formulate recommendations for improving the effectiveness of fiscal decentralisation in the post-war period. **Results.** The research confirms that during the first phase (2015–2019) fiscal decentralization significantly increased the share of local budgets in the consolidated budget, expanded communities' own revenue sources, and improved local development opportunities. The second phase (2020–2021) demonstrated that pandemic-related restrictions caused revenue losses and partial centralization of expenditures, revealing vulnerability due to high dependence on personal income tax (PIT). The third phase (2022–2024) was characterized by wartime fiscal centralization, particularly through the reallocation of military PIT to the state budget, which led to a decline in local budget capacity and reduced fiscal autonomy. The study highlights risks of long-term imbalance in multi-level governance caused by the critical reduction of local financial resources. **Conclusion.** The article substantiates that restoring fiscal balance after the war requires a structured "roadmap" for returning to decentralization principles. Key proposals include gradual re-expansion of local revenue bases (including partial return of military PIT or compensatory instruments), strengthening local

tax authority, ensuring symmetry between transferred responsibilities and financial resources, revising equalization formulas considering war-related demographic shifts and infrastructure losses, and enhancing institutional capacity and transparency of local financial management through digital tools and public control mechanisms.

Keywords: decentralization, fiscal decentralization, public finance system, local budgets, intergovernmental transfers, financial capacity of communities, fiscal equalization.

Постановка проблеми. В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та реформування системи публічних фінансів особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності фіскальної децентралізації як інструменту забезпечення фінансової спроможності територіальних громад і збалансованого регіонального розвитку. Фіскальна децентралізація передбачає перерозподіл бюджетних повноважень між центральними та місцевими органами влади, зміцнення доходної бази місцевих бюджетів, посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за управління бюджетними ресурсами та підвищення якості надання публічних послуг. Попри позитивні зрушення, досягнуті внаслідок реалізації децентралізаційних реформ, залишається низка невирішених проблем, пов'язаних із нерівномірністю фінансової забезпеченості територій, залежністю місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів, обмеженістю власних доходних джерел громад, а також неузгодженістю механізмів бюджетного вирівнювання з реальними потребами регіонального розвитку. Додатковим викликом виступає необхідність адаптації бюджетної системи до кризових явищ, зокрема військових, демографічних і структурних змін в економіці, які впливають на стабільність бюджетних надходжень і якість фінансового планування на місцях. У зв'язку з цим постає потреба у комплексному дослідженні ефективності фіскальної децентралізації як складової системи публічних фінансів в умовах трансформацій, визначенні ключових чинників, що впливають на результативність перерозподілу фінансових ресурсів, та обґрунтуванні напрямів удосконалення бюджетно-податкових інструментів для забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів і підвищення якості публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 2016 року в царині економічної науки з'явилися численні праці, присвячені загальним та окремим питанням процесів децентралізації в Україні, зокрема особлива увага авторами приділяється аспектам фінансової, фіскальної децентралізації. Так, наприклад, О. Мельник, В. Кондратюк визначають основні виклики, що виникають у процесі децентралізації, зокрема питання фінансової самодостатності громад, прозорості управління коштами, ефективності податкової політики та регіонального розвитку [1]. Т. Пономарьова та М. Комлева досліджують показники досягнення цілей фіскальної децентралізації через зміни в структурі перерозподілу податків між місцевими та державним бюджетами [2]. Окремі автори аналізують можливості активізації внутрішнього потенціалу, застосування механізмів нарощування доходної бази, забезпечення оптимального використання ресурсів громад та їх стабільного економічного розвитку [3]. На особливу увагу заслуговують дослідження ролі та ефективності фіскальної децентралізації в умовах повоєнного відновлення, зокрема О. Гриценко, В. Халавчук у своїй праці розглядають фіскальну децентралізацію як

фактор подолання соціально-економічних дисбалансів у післявоєнний період, акцентуючи на необхідності державної підтримки регіонів з низькою фінансовою спроможністю для запобігання загостренню регіональної нерівності [4]. Л. Алексеєнко, М. Дмитришин, М. Новіцький доводять, що в умовах глобальних фінансових трансформацій економічна влада та її інститути потребують запровадження дворівневої моделі міжбюджетних відносин для усунення фінансових дисбалансів, підвищення прозорості і максимального наближення публічних послуг до населення [5]. Низка авторів досліджують практики країн-членів ЄС задля використання найкращого досвіду в процесах підвищення ефективності фіскальної децентралізації в Україні. Наприклад, оцінку рівня децентралізації в царині доходів і податкової автономії в країнах-членах ЄС та Україні як важливих пріоритетів забезпечення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, а також визначення шляхів розвитку місцевих фінансів у середньостроковій перспективі здійснено А. Вдовічен, А. Чорновол, І. Мустецю, Ю. Табенською, Т. Томнюк [6]. Р. Обухов досліджує теоретичні та прикладні аспекти формування і функціонування фінансово спроможних територіальних громад в державах-членах ЄС [7]. О. Мельник, В. Красноноженко та Т. Нестерчук визначають вплив децентралізації на формування та використання місцевих бюджетів України, обґрунтовуючи, що децентралізація має дієві наслідки у формуванні ефективного майбутнього розвитку громад, та визначено необхідність адаптації бюджетної системи до нових вимог і завдань розвитку держави [8]. К.Тростянська, О.Цюпа, В.Дмитровська в своїй праці досліджують вплив фінансової децентралізації на економічне зростання територіальних громад, де визначають основні тенденції та наслідки фінансової децентралізації для економічного зростання міських громад в Україні [9].

Метою статті є оцінювання ефективності фіскальної децентралізації як складової системи публічних фінансів України в умовах соціально-економічних трансформацій, визначення ключових тенденцій і проблем її реалізації в період 2014–2024 рр., а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів формування доходної бази місцевих бюджетів, міжбюджетних трансфертів і бюджетного вирівнювання з урахуванням викликів пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано системний підхід, що дозволив розглянути фіскальну децентралізацію як комплексний елемент публічних фінансів у взаємозв'язку з бюджетною політикою держави та фінансовою спроможністю територіальних громад. Застосовано методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень та практичних результатів бюджетної реформи; порівняльний метод – для оцінювання особливостей функціонування місцевих бюджетів на різних етапах реформу-

вання (2015–2019 рр., 2020–2021 рр., 2022–2024 рр.); структурно-динамічний аналіз – для виявлення змін у розподілі доходів і трансфертів між державним та місцевими бюджетами. Також використано метод узагальнення для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності фіскальної децентралізації в повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фіскальна децентралізація спрямована на створення ефективного і відповідального місцевого самоврядування, здатного самостійно надавати якісні публічні послуги на всій території країни. Досягнення цієї мети передбачає передачу значної частки фінансових ресурсів та повноважень від центрального уряду громадам, забезпечення їх бюджетної автономії та стимулювання місцевого розвитку. Важливою умовою було також укрупнення базових адміністративно-територіальних одиниць задля формування спроможних громад, які мають достатній економічний потенціал. Ці засади закладені в Концепції реформування місцевого самоврядування, затвердженій урядом у квітні 2014 р. [10], і надалі конкретизовані в змінах до Бюджетного та Податкового кодексів України [11; 12].

У 2014–2015 рр. було започатковано правову базу децентралізації, внесено зміни до бюджетного законодавства, прийнято Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [13]. З 2015 р. стартував процес добровільного об'єднання громад (створення ОТГ), які отримували прями міжбюджетні відносини з державним бюджетом. Перший етап (2015–2019) – формування основ децентралізації – характеризувався стрімким збільшенням ресурсів місцевих бюджетів і їх ролі у зведеному бюджеті країни. Другий етап припав на 2020–2021 рр., коли пандемія COVID-19 дещо загальмувала реформу та внесла корективи у бюджетні відносини (окремі повноваження і видатки було централізовано для оптимізації фінансів в умовах кризи). Третій етап розпочався 2022 р. з початком повномасштабної війни – період вимушеної фіскальної централізації, коли значна частина ресурсів перерозподіляється на потреби оборони, що вплинуло на баланс між державним і місцевими бюджетами. Попри виклики, реформа адміністративно-територіального устрою була доведена до кінця: у 2020 р. сформовано новий поділ – 1469 укрупнених громад та 136 нових районів, що стало підґрунтям для подальшого розвитку фіскальної децентралізації [14].

В результаті реформ Україна запровадила систему розподілу доходів, що надала громадам стабільні джерела надходжень. З 2015–2016 рр. місцеві бюджети отримують закріплені частки загальнонаціональних податків. Зокрема, до бюджетів об'єднаних територіальних громад спрямовується 60% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), 100% плати за землю та інших податків на майно, 100% єдиного податку (спрощений податок з малого бізнесу), 5% акцизу з роздрібної торгівлі підакцизними товарами (алкоголь, тютюн, пальне), податок на прибуток підприємств комунальної власності, адміністративні збори тощо [14]. Натомість доходи від основних загальнодержавних податків (ПДВ, податок на прибуток підприємств, акциз із виробництва пального тощо) надходять до державного бюджету. Такий розподіл податкових надходжень забезпечує громадам власну доходну базу. Крім того,

місцеві бюджети отримують міжбюджетні трансферти – освітню та медичну субвенції на делеговані державою видатки (школи, охорона здоров'я), базову дотацію для вирівнювання фіскальної спроможності бідніших громад, додаткові субвенції на розвиток інфраструктури тощо. Важливим механізмом став Фонд регіонального розвитку та цільові субвенції: приміром, у 2016 р. уряд виділив 1,0 млрд. грн. інфраструктурної субвенції новоствореним ОТГ, а у 2018 р. її обсяг зріс до 1,9 млрд грн [14] – ці кошти громади спрямовували на ремонти доріг, шкіл, амбулаторій та інші місцеві проекти розвитку. Після об'єднання громади набули права самостійно планувати бюджети, незалежно від прийняття Держбюджету, що підвищило автономність місцевого планування. Загалом, за перші роки децентралізації була сформована система бюджетного вирівнювання та стимулів: багатші громади віддають реверсну дотацію, а слабші отримують базову дотацію, що забезпечує більш-менш рівні можливості надання послуг на всій території країни.

Реформа децентралізації реалізовувалася в Україні на тлі зовнішніх та внутрішніх потрясінь, які випробували на міцність нову систему публічних фінансів. Розглянемо три ключові фактори впливу: економічні кризи, політичні зміни та війна.

Економічні трансформації і кризи. Після економічної рецесії 2014–2015 рр., спричиненої війною на Донбасі та анексією Криму, у 2016–2019 рр. Україна повернулася до зростання, що сприятливо позначилося і на доходах бюджетів. Саме зростання ВВП та детінізація економіки (завдяки покращенню податкового адміністрування) стали одним із чинників успіху фіскальної децентралізації у ті роки – місцеві бюджети перевищували дохідні плани і отримували додаткові ресурси. Однак наприкінці 2019 – початку 2020 р. почалося нове випробування – пандемія COVID-19, що викликала різке уповільнення економіки (реальний ВВП України впав на 4% у 2020 р.) [15]. Карантинні обмеження та спад ділової активності призвели до недоотримання податків. За підсумками I кварталу 2020 р. доходи місцевих бюджетів зменшилися на 16,6% порівняно з аналогічним періодом 2019 [14]. Найбільше постраждали надходження від податку на прибуток, місцевих зборів, а також акцизів – через падіння споживання. Держава у відповідь запровадила податкові стимули, які теж скоротили доходи громад (наприклад, на час карантину в 2020 р. тимчасово звільнялися від сплати податку на землю та нерухомість деякі платники, вводилися податкові канікули для малого бізнесу). Ці рішення підтримали бізнес, але знизили місцеві доходи, залежні від цих податків. Для пом'якшення удару центральний уряд передбачив COVID-субвенції та додаткові дотації місцевим бюджетам, однак загалом у 2020 р. темпи фінансової децентралізації призупинилися. Попри це, слід відзначити: структурні зміни 2020 р. (вилучення соціальних виплат з місцевих бюджетів) були радше політичним рішенням, ніж прямим наслідком кризи, і мали двоякий ефект. З одного боку, громади позбулися витрат, не властивих місцевому самоврядуванню, що підвищило «чисту» фінансову автономію. З іншого – загальний обсяг ресурсів, якими вони оперують, зменшився, впала частка місцевих бюджетів у зведеному (з 50% до 41% за I кв. 2020 р.) [15]. Економічне відновлення 2021 р. (ВВП +3,4%) дозволило частково

надолужити втрати: надходження місцевих бюджетів знову зросли, і децентралізація наблизилась до довоєнного рівня (частка місцевих доходів 35% у 2021 р.) [15]. Проте накопичені дисбаланси – значна залежність від ПДФО та слабка диверсифікація дохідних джерел – зробили систему вразливою до наступного потрясіння, яким стала війна.

Політичні зміни. У 2019 р. в Україні відбулася зміна центральної влади після президентських та парламентських виборів. Новий уряд формально продовжив курс на децентралізацію, завершивши до 2020 р. об'єднання громад і ліквідацію старих районів. Важливим кроком мало стати закріплення результатів реформи у Конституції – зокрема, введення інституту префектів замість державних адміністрацій і розподіл повноважень між рівнями влади. Відповідний законопроект був підготовлений і навіть ухвалений у першому читанні ще в 2015–2017 рр., проте надалі його реалізацію загальмували політичні дискусії, а потім і війна. В цілому, політичний курс 2014–2021 рр. був сприятливим для децентралізації – реформа мала широку підтримку населення та вважалася однією з найуспішніших. Однак із 2021 р. відчувався певний спротив окремих центральних відомств та політиків поглибленню автономії регіонів. Це проявилось у спробах переглянути формули вирівнювання на користь центру, більш жорсткому контролю за місцевими фінансами, а також в рішеннях воєнного часу (про них – далі). Таким чином, політичні трансформації останніх років створили неоднозначний фон: з одного боку, реформа рухалася вперед, з іншого – накопичувалися ризики згорання деяких її досягнень під тиском центральної влади.

Вплив повномасштабної війни. Російська агресія, що перейшла у стадію повномасштабної війни в лютому 2022 року, стала безпрецедентним викликом для публічних фінансів України. Бюджетні пріоритети різко змістилися на оборону – вже у 2023 р. видатки на національну безпеку і оборону досягли 50–60% від усіх видатків зведеного бюджету [14; 15]. Для мобілізації ресурсів держава вдалася до концентрації доходів: було ухвалено рішення, що суттєво змінило традиційний розподіл ПДФО між рівнями, – а саме, податок з доходів військовослужбовців (військовий ПДФО) централізували до державного бюджету. Раніше, до 2022 р. зарплати військових оподатковувались ПДФО і, як і для інших працівників, 60% цього податку зараховувалось за місцем дислокації військової частини до місцевого бюджету. У прифронтових чи гарнізонних громадах це стали величезні суми, оскільки чисельність ЗСУ зросла в рази. З середини 2022 р. уряд спершу тимчасово, а згодом і на 2023–2024 роки законодавчо закріпив вилучення всього ПДФО з грошового забезпечення військових до державного бюджету. Як наслідок, громади втратили один із найбільш динамічних доходів. У 2024 році до держбюджету надійшло 326,1 млрд грн ПДФО (в основному завдяки військовому компоненту), тоді як місцеві бюджети отримали лише 257,5 млрд грн цього податку [15]. Для порівняння, раніше місцеве самоврядування акумулювало більшу частину ПДФО – понад 60% – і цей податок становив до двох третин доходів громад [14]. Таким чином, війна змінила пропорції на користь центру, позбавивши громади значної частки їх стабільного ресурсу. Окрім ПДФО, війна підірвала й інші місцеві доходи: через бойові дії, окупацію та

руйнування впала база оподаткування майном (нерухомість, земля) – багато об'єктів знищено або люди не можуть користуватися своїм майном, тому не платять за нього податок. У 2022 р. було прийнято норми про звільнення від плати за землю та податку на нерухомість на територіях, де ведуться бойові дії або які окуповані. Це правильно з точки зору підтримки громадян, але такі пільги скоротили надходження навіть у відносно безпечних регіонах. Багато підприємств зупинили діяльність або скоротили виробництво, відповідно зменшилися місцеві податки (єдиний податок, туристичний збір тощо). Попри ці негаразди, слід відзначити відносну стійкість місцевих бюджетів до шоків: податкові доходи падали менше, ніж можна було очікувати, і навіть виявилися стійкішими, ніж трансферти. За 2022–2023 рр. власні доходи громад скоротилися не критично, а деякі податки (єдиний, акциз) у 2023–2024 рр. показали відновлення [14]. Це пояснюється адаптацією бізнесу до війни та активною допомогою міжнародних партнерів економіці загалом. Утім, структура публічних фінансів трансформувалася кардинально: державний бюджет перетворився на головний акумулятор ресурсів, включно з міжнародною допомогою (майже 100% грантів від донорів проходить через центральний уряд), тоді як частка місцевих бюджетів стала мінімальною за всю історію незалежної України. Експерти застерігають, що падіння питомої ваги місцевих фінансів до 15% створює загрозу дисбалансу в системі влади [14; 15]. Якщо громади будуть хронічно недофінансовані, вони не зможуть якісно виконувати свої повноваження, що підриває сам сенс децентралізації. Показово, що попри війну місцева влада залишається на передовій надання послуг (розміщення ВПО, ремонт пошкоджень, підтримка комунальних підприємств тощо), але фінансується значно гірше. Війна також ускладнила демократичні процеси: місцеві вибори 2020 р. відбулися успішно, сформувавши нову основу самоврядування, але чергові вибори 2022–2023 рр. були відтерміновані через воєнний стан. Відтак громади діють у складних умовах – з одного боку, повинні реагувати на безпрецедентні виклики, з іншого – їх фінансова автономія тимчасово обмежена необхідністю централізації ресурсів задля виживання країни. У підсумку, воєнні трансформації суттєво загальмували і навіть відкинули назад досягнення фінансової децентралізації. Це вимушений крок, але він потребує усвідомлених дій після завершення війни, аби повернути систему на шлях збалансованого розвитку (детальні пропозиції – у висновках).

На підставі вищевикладеного, пропонуємо наступні рекомендації щодо вдосконалення системи фіскальної децентралізації в Україні:

1. Відновлення фіскальної рівноваги після війни. Необхідно розробити «дорожню карту» повернення до фіскальної децентралізації у повоєнний період. По мірі зниження оборонних видатків слід поступово збільшувати частку доходів, що закріплюються за місцевими бюджетами, відповідно до переданих повноважень. Зокрема, доцільно буде повернути громадам принаймні частину військового ПДФО (як тільки дозволять бюджетні можливості) або замінити його еквівалентною за обсягом новою субвенцією для громад, які втратили значні ресурси. Цей крок важливий для відновлення їхнього фінансового потенціалу. Також

необхідно відкоригувати міжбюджетні трансфери: збільшити інвестиційні субвенції на відбудову інфраструктури, але водночас стимулювати громади нараховувати й власні доходи.

2. Зміцнення власної доходної бази громад. Виходячи з європейського досвіду [6; 7], варто розширити податкові повноваження місцевого самоврядування. Один із варіантів – запровадити місцевий акциз або податок (скажімо, туристичний збір у курортних містах, муніципальний податок з продажу в великих містах тощо) і дозволити громадам встановлювати його ставку самостійно. Можна розглянути можливість введення місцевих надбавок до загальнонаціональних податків (наприклад, до податку на доходи фізосіб) у межах невеликого коридору. Це збільшить мотивацію місцевої влади розвивати бізнес і залучати мешканців, адже частина додаткових надходжень прямо залежатиме від їхніх рішень. Паралельно слід упорядкувати існуючі місцеві податки: розширити базу оподаткування нерухомості (після інвентаризації пошкодженого і зруйнованого майна), переглянути граничні ставки плати за землю і майно, які не переглядалися кілька років. Цифровізація кадастрів та реєстрів підвищить збір цих податків. Такі кроки зменшать залежність громад від трансфертів і повернуть тренд на фінансову самодостатність.

3. Забезпечення відповідності ресурсів переданим повноваженням. Треба впровадити на практиці принцип, схожий до шведського: якщо держава покладає на громаду нове завдання, воно має бути профінансоване. Це вимагатиме змін до Бюджетного кодексу – запровадження механізму автоматичної індексації освітньої та медичної субвенцій відповідно до реальних витрат, а також заборони передавати на місця функції без визначення джерел їх оплати. Варто провести аудит чинного розподілу видатків між рівнями бюджету: можливо, частину функцій, що нині фінансуються центральним бюджетом, доцільно децентралізувати разом з відповідними доходами (наприклад, обслуговування локальних доріг чи певних соціальних програм краще залишити на рівні області чи громади, але надати їм для цього ресурс). Одночасно, функції, які занадто дрібні для громад, можна передати на рівень району чи області – із створенням механізму співфінансування громадами. Головне – досягти фіскальної симетрії: щоб ні державний, ні місцеві бюджети не були перевантажені невластивими видатками чи доходами.

4. Удосконалення системи вирівнювання та трансфертів. Рекомендовано переглянути формули базової дотації з урахуванням воєнних руйнувань та демографічних змін. Наприклад, громади, які прийняли багато ВПО, потребують тимчасово більшої підтримки. Також після війни, ймовірно, виникне потреба в окремій субвенції на відбудову – її варто розподіляти прозоро, за критеріями пошкоджень і проектною спроможністю громад, у співпраці з міжнародними донорами. Польський досвід показує, що централізоване фінансування

освіти та охорони здоров'я через субвенції ефективно, якщо обсяг субвенції адекватний – тому слід домогтися повного покриття базових потреб цими трансфертами (з урахуванням підвищення зарплат тощо). У довгостроковій перспективі варто спрощувати трансфери: можливо, об'єднати деякі субвенції, надаючи громадам більшу гнучкість у витрачаннях (наприклад, зробити єдину блок-дотацію на освіту і культуру, як у деяких країнах). Вирівнювання між громадами має залишатися, але його форму можна вдосконалити, наприклад, запровадивши показники оцінки якості послуг – щоб стимулювати не лише нараховувати доходи, а й ефективно їх використовувати.

5. Інституційний розвиток і прозорість. Не менш важливим є підвищення інституційної спроможності місцевих фінансових органів. Потрібно продовжити навчальні програми для бухгалтерів, фінансистів громад, впроваджувати сучасні IT-рішення для управління бюджетом (багато громад вже використовують систему “Open Budget” [16], це слід розширити). Варто зміцнити державний нагляд за дотриманням бюджетного законодавства на місцях – повернутися до ідеї створення корпусу префектів після війни. Префекти (або аналогічні представники держави) могли б контролювати законність рішень місцевих рад без втручання у їх автономію. Це додало б впевненості у цілісності країни навіть при широкій автономії регіонів. Також слід стимулювати громадський контроль: публікувати детальні звіти про бюджети, залучати жителів до обговорення місцевих фінансових пріоритетів (бюджет участі, громадські слухання). Прозорість витрат підвищить довіру до місцевої влади і реформи загалом.

Висновки. Таким чином, фіскальна децентралізація суттєво підвищила ефективність та спроможність публічних фінансів на місцевому рівні України. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті зросла до історичного максимуму біля 50%, власні доходи громад збільшилися в кілька разів, а залежність від трансфертів зменшилася. Громади отримали ресурси для розвитку і почали їх активно використовувати. Цей період можна вважати успішним прикладом децентралізації у постсоціалістичній країні. Проте економічні потрясіння (пандемія) та особливо воєнні дії суттєво загальмували або частково звернули досягнутий прогрес. З 2020 р. спостерігається централізація фінансових ресурсів: станом на 2024 р. частка місцевих бюджетів впала до критично низьких 15–20%, що загрожує втратою збалансованості системи багаторівневого врядування. Така ситуація є вимушеною відповіддю на воєнний час – держава концентрує кошти для оборони і виживання. Водночас довготривале збереження подібної тенденції несе ризики: послаблення мотивації місцевої влади, зниження якості послуг на місцях, зростання недовіри громадян до реформи. Тому надзвичайно важливо вже зараз планувати поступове повернення до децентралізаційної траєкторії по мірі стабілізації ситуації.

Бібліографічний список:

1. Мельник О. П., Кондратюк В. В. Роль фінансової децентралізації в розвитку місцевих громад України. *Ірпінський юридичний часопис*. 2025. Вип. 2 (19). С. 22–32. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(19\).2025.22-32](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(19).2025.22-32)
2. Пономарьова Т. В., Комлева М. А. Огляд фіскальної децентралізації в розрізі податків місцевих і державного бюджетів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 251–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-251-257>

3. Когут Ю. М., Ковач-Румп Г. Л. Фінансова децентралізація в Україні та її вплив на формування місцевих бюджетів: досягнення і недоліки. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9261> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.75>
4. Грищенко О., Халавчук В. Фіскальна децентралізація як фактор подолання соціально-економічних дисбалансів в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-82>.
5. Алексєнко Л., Дмитришин М., Новіцький М. Інституційні механізми децентралізації економічної влади в умовах глобальних фінансових трансформацій: теоретико-прикладні аспекти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-44>
6. Вдовічен А., Чорновол А., Мустєца І., Табенська Ю., Томнюк Т. Фіскальна децентралізація й місцеві фінанси в Україні та країнах-членах ЄС. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3(56). С. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.56.2024.4390>
7. Обухов Р. Фінансова спроможність територіальних громад у державах-членах ЄС. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-13>
8. Мельник О. І., Красноноженко В. О., Нестерчук Т. В. Вплив децентралізації на формування та використання місцевих бюджетів України. *Modern Economics*. 2025. № 50 (2025). С. 113–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-15)
9. Тростянська К., Цюпа О., Дмитровська В. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13344064>
10. Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження КМУ № 333-р від 01.04.2014 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247190087>
11. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України». *Відомості Верховної Ради України*, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1210-18#Text>
12. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи». *Відомості Верховної Ради України*, 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>
13. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». *Відомості Верховної Ради України*, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
14. Офіційний портал Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/>
15. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
16. Державний веб-портал бюджету для громадян “Open Budget”. URL: openbudget.gov.ua

References:

1. Melnyk O. P., Kondratiuk V. V. (2025) Rol finansovoi detsentralizatsii v rozvytku mistsevykh hromad Ukrainy [The role of financial decentralisation in the development of local communities in Ukraine]. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys – Irpin Legal Journal*, vol. 2 (19), pp. 22–32. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(19\).2025.22-32](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(19).2025.22-32)
2. Ponomarova T. V., Komlieva M. A. (2021). Ohliad fiskalnoi detsentralizatsii v rozrizi podatkiv mistsevykh i derzhavnoho biudzheta Ukrainy [Overview of fiscal decentralisation in terms of local and state budget taxes in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, № 1, pp. 251–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-251-257>
3. Kohut Yu. M., Kovach-Rump H. L. (2021). Finansova detsentralizatsiia v Ukraini ta yii vplyv na formuvannia mistsevykh biudzheta: dosiahnennia i nedoliki [Financial decentralisation in Ukraine and its impact on local budget formation: achievements and shortcomings]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, № 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9261> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.75>
4. Hrytsenko O., Khalavchuk V. (2025). Fiskalna detsentralizatsiia yak faktor podolannia sotsialno-ekonomichnykh dysbalansiv v pislavoiennnyi period [Fiscal decentralisation as a factor in overcoming socio-economic imbalances in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-82>
5. Alekseenko L., Dmytryshyn M., Novitskyi M. (2025). Instytutsiini mekhanizmy detsentralizatsii ekonomichnoi vlady v umovakh hlobalnykh finansovykh transformatsii: teoretyko-prykladni aspekty [Institutional mechanisms for decentralising economic power in the context of global financial transformations: theoretical and practical aspects]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10, № 4, pp. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-44>
6. Vdovichen A., Chornovol A., Mustetsa I., Tabenska Yu., Tomniuk T. (2024). Fiskalna detsentralizatsiia y mistsevi finansy v Ukraini ta krainakh-chlenakh YeS [Fiscal decentralisation and local finances in Ukraine and EU member states]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 3(56). pp. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.56.2024.4390>
7. Obukhov R. (2025). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad u derzhavakh-chlenakh YeS [Financial capacity of local authorities in EU Member States]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-13>
8. Melnyk O. I., Krasnonozhenko V. O., Nesterchuk T. V. (2025). Vplyv detsentralizatsii na formuvannia ta vykorystannia mistsevykh biudzheta Ukrainy [The impact of decentralisation on the formation and use of local budgets in Ukraine]. *Modern Economics* – *Modern Economics*, № 50 (2025), pp. 113–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-15)
9. Trostianska K., Tsiupa O., Dmytrovska V. (2024). Finansova detsentralizatsiia ta yii vplyv na ekonomichne zrostantia terytorialnykh hromad [Financial decentralisation and its impact on the economic growth of local communities]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13344064>
10. Kontseptsiiu reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini. Rozporiadzhennia KМУ № 333-r vid 01.04.2014 r [Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 333-r dated 01.04.2014]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247190087>
11. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy”. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2014 [Law of Ukraine “On Amendments to the Budget Code of Ukraine”. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine, 2014]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1210-18#Text>
12. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo podatkovoi reformy”. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2014 [Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and

Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Tax Reform”. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine, 2014]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>

13. Zakon Ukrainy “Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad”. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2015 [Law of Ukraine “On Voluntary Association of Territorial Communities”. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine, 2015]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

14. Ofitsiyni portal Detsentralizatsiia [Official portal Decentralisation]. Available at: <https://decentralization.ua/>

15. Ofitsiyni veb-sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <http://www.minfin.gov.ua>

16. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian “Open Budget” [State web portal of the budget for citizens “Open Budget”]. Available at: openbudget.gov.ua

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 657.6:005.6:005.7

JEL M42, M10, D83, G32

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-13>**Малюга Н.М.**доктор економічних наук, професор,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7367-5381>**Natalya Malyuga**

Zhytomyr National Agroecological University

Савченко А.М.кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1871-7555>**Alla Savchenko**

State Tax University

Таран С.Ф.кандидат економічних наук, доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6119-5871>**Serhii Taran**

Interregional Academy of Personnel Management

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У ПАРАДИГМІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ: ФІЛОСОФІЯ ТА ПРАКТИКА МОДЕЛІ PDSA

INTERNAL AUDIT IN THE PARADIGM OF CONTINUOUS IMPROVEMENT: PHILOSOPHY AND PRACTICE OF THE PDSA MODEL

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні та філософські засади інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту в контексті парадигми безперервного вдосконалення. Показано, що модель PDSA не є лише технологічною процедурою управління якістю, а виступає когнітивною моделлю організаційного мислення, яка забезпечує єдність планування, дії, рефлексії та самокорекції. Доведено, що інтеграція циклу Демінга у внутрішній аудит сприяє підвищенню адаптивності, прозорості та ефективності управлінських рішень, формує культуру самонавчання та етичну відповідальність аудиторського процесу. Наукова новизна дослідження полягає у розкритті внутрішнього аудиту як філософсько-економічного механізму самопізнання організації, що забезпечує перехід від контролю до розвитку.

Ключові слова: внутрішній аудит, модель PDSA, безперервне вдосконалення, ризик-орієнтований підхід, когнітивний аудит, філософія управління, цикл Демінга.

Abstract. The article aims to substantiate the theoretical, methodological, and philosophical foundations for integrating the PDSA (Plan-Do-Study-Act) model into the system of internal audit within the paradigm of continuous improvement. The research seeks to reveal how the Deming cycle can transform internal audit from a control-oriented mechanism into a process of organizational cognition, reflection, and self-development. The methodological framework combines dialectical, systemic, and cognitive-reflective approaches. The study applies comparative and analytical methods to synthesize the findings of J. E. Reed, S. V. Knudsen, A. Ardianingsih, T. O. Kamenska and other scholars, and to adapt the PDSA model to the epistemological and ethical dimensions of internal audit. The integration of the PDSA cycle ensures the unity of planning, action, reflection, and correction within audit processes. The model enhances adaptability and transparency of managerial decisions, reduces informational entropy, and establishes feedback between control and action. It also contributes to the development of a learning-oriented organizational culture that values reflexivity and ethical accountability. The study reinterprets internal audit as a philosophical-economic mechanism of self-knowledge, where the auditor becomes a mediator between knowledge and practice. It conceptualizes the PDSA model as a cognitive architecture of audit thinking, bridging epistemology, management philosophy, and risk-based reasoning. Applying the PDSA model to internal audit strengthens risk-oriented management, promotes continuous learning, and supports sustainable corporate governance. The findings can be used to design digital tools and frameworks for real-time auditing and knowledge management systems. The integration of the PDSA model transforms internal audit into a dynamic self-learning process that harmonizes control, reflection, and development. The proposed framework enriches the theoretical and ethical foundations of auditing, aligning it with modern paradigms of cognitive management and continuous organizational improvement.

Keywords: internal audit, PDSA model, continuous improvement, risk-based approach, cognitive audit, management philosophy, Deming cycle, organizational learning, reflexive governance.



Постановка проблеми. Сучасна концепція внутрішнього аудиту виходить за межі класичної контрольної функції, набуваючи характеру інструменту безперервного вдосконалення систем управління. В умовах зростання складності бізнес-процесів, ризиків і регуляторних вимог актуалізується потреба у впровадженні моделей, здатних забезпечити циклічність аналізу, навчання та самокорекції організаційних рішень. Однією з таких моделей є цикл PDSA (Plan-Do-Study-Act), що виник у межах філософії тотального управління якістю та нині використовується як універсальна методологія управлінських інновацій і рефлексивного пізнання.

Інтеграція моделі PDSA у внутрішній аудит відкриває можливість формування динамічної системи внутрішнього контролю, орієнтованої не лише на виявлення відхилень, а й на усвідомлення причин їх виникнення та розробку механізмів запобігання. Наукове значення проблеми полягає в необхідності розроблення методологічних засад поєднання філософії циклічності знань із практикою аудиторської діяльності. Практичне ж значення виявляється у створенні механізму постійного підвищення ефективності управлінських процесів і довіри до системи корпоративного управління. Таким чином, дослідження інтеграції моделі PDSA у внутрішній аудит має ключове значення для формування нової парадигми аудиту як процесу безперервного пізнання, вдосконалення та розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Філософія безперервного вдосконалення, втілена в моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act), посідає важливе місце у сучасних дослідженнях управлінських і аудиторських процесів. У працях Дж. Е. Ріда та А. Дж. Карда [1] наголошується, що PDSA не є лише алгоритмом операцій, а становить онтологічний цикл пізнання, у якому дія, досвід і рефлексія формують єдність розвитку системи. Це дозволяє сприймати внутрішній аудит не як статичний контроль, а як динамічний акт практичного розуму, спрямований на самоусвідомлення організації.

С. В. Кнудсен та Г. В. Лаурсен [2] обґрунтовують, що застосування PDSA забезпечує синергетичний ефект між знанням і дією, створюючи умови для самоорганізації управлінських структур. А. Ендаламау та К. Гашає [3] виявили, що успіх циклу вдосконалення залежить не стільки від формальних процедур, скільки від здатності організації до колективної рефлексії й навчання. У дослідженнях Й. Абузіда і К. Араджа [4] модель FOCUS-PDSA розглядається як механізм перетворення управлінської культури через постійне пізнання власних меж і помилок.

Паралельно в економічній площині розвивається ідея сумісності циклічного мислення з ризик-орієнтованим аудитом. А. Ардіанінґсіх і Р. Сарі [7] доводять, що обидві концепції засновані на діалектиці причинності: від усвідомлення ризику до корекції управлінських дій. А. Муджаллі та Г. Альшейх [8] підкреслюють, що включення PDSA у публічний аудит підсилює прозорість і створює умови для самоперевірки організацій.

Українські науковці розглядають внутрішній аудит як процес самоідентифікації та когнітивного зростання підприємства. Т. О. Каменська [12] простежує історичну еволюцію аудиту як частини управлінського циклу, що забезпечує адаптивність і стійкість системи. О. В. Боберський [15] акцентує на ризик-орієтова-

ному плануванні як чиннику гнучкого вдосконалення внутрішнього контролю, здатного реагувати на мінливість зовнішнього середовища, в той час як В. Хрип'юк концентрує увагу на питаннях якості аудиторських послуг в Україні [13].

Попри значний науковий прогрес, залишаються невирішеними питання інтеграції PDSA у методологію внутрішнього аудиту саме як філософії організаційного мислення, а не лише технічного інструменту [14]. Недостатньо дослідженими є аспекти епістемологічної ролі аудитора як суб'єкта рефлексії та механізми перетворення циклу «план – дія – вивчення – корекція» у систему самонавчання організації. Ці прогалини визначають наукову новизну та практичну значущість подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних і філософських засад інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту як інструменту безперервного пізнання, навчання та вдосконалення організаційного управління. Дослідження спрямоване на розкриття потенціалу циклічної моделі як засобу формування рефлексивного мислення аудитора, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення корпоративної відповідальності та розвитку культури самовдосконалення організації.

Методологічну основу статті становить поєднання діалектичного, системного та когнітивно-рефлексивного підходів, що дають змогу розглядати внутрішній аудит як процес безперервного пізнання, саморегуляції та вдосконалення організаційних систем. Дослідження спирається на концепцію циклу Демінґа (PDSA), теорію управління знаннями, принципи ризик-орієнтованого аудиту, а також філософію практичного розуму І. Канта та синергетичну парадигму розвитку. Емпіричною й теоретичною базою є наукові праці Дж. Е. Ріда, С. В. Кнудсена, Т. О. Каменської, О. В. Боберського та інших дослідників, які обґрунтовують можливість інтеграції філософії циклічного мислення у методологію внутрішнього аудиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель PDSA (Plan-Do-Study-Act), започаткована В. Е. Демінґом, уособлює філософію безперервного пізнання й вдосконалення організаційних систем. Дж. Е. Рід і А. Дж. Кард наголошують, що цикл PDSA «відображає мисленнєву динаміку між планом, дією, рефлексією та корекцією», а не лише технологічну послідовність етапів [1]. У цьому сенсі модель постає як епістемологічний інструмент – форма практичного розуму, що з'єднує знання й дію у єдиному процесі пізнання реальності.

Науковці С. В. Кнудсен і Г. В. Лаурсен доводять, що застосування PDSA сприяє підвищенню якості управлінських рішень через створення «зворотного зв'язку між досвідом і результатом» [2]. Таким чином, основою методологічного синтезу внутрішнього аудиту та PDSA є діалектика дії й мислення, у межах якої аудит розглядається як безперервний процес рефлексії організаційних практик.

Традиційно внутрішній аудит асоціюється з функцією контролю, однак сучасні концепції підкреслюють його роль у формуванні організаційного навчання. За даними А. Ендаламау та К. Гашає, ефективність моделей безперервного вдосконалення залежить від «здатності організації засвоювати знання з власних помилок і впроваджувати їх у практику» [3]. Цей підхід відкри-

ває перспективу розглядати аудит як самонавчальну систему, що функціонує у циклі «спостереження – інтерпретація – корекція – удосконалення».

У працях Й. Абузіда й К. Араджа [4] розглянуто варіацію моделі – FOCUS-PDSA, яка підкреслює роль колективного залучення до аналізу процесів. Вони стверджують, що якісне вдосконалення можливе лише за умови інтеграції когнітивного аспекту – тобто усвідомлення мети, контексту і наслідків дії. У цьому контексті внутрішній аудит виконує функцію «дзеркала організації», що не просто фіксує відхилення, а стимулює процес саморефлексії.

Інтеграція PDSA передбачає застосування кожного етапу циклу в межах аудиторського процесу (табл. 2). На етапі Plan визначаються ризики та критерії ефективності; Do включає проведення аудиторських процедур; Study – аналіз, рефлексія й оцінка причин виявлених відхилень; Act – розроблення рекомендацій і коригування політик.

Такий підхід узгоджується з позицією А. Ардіанінг-сіх і Р. Сарі, які стверджують, що «ефективність внутрішнього аудиту ґрунтується на постійному аналізі причин ризику та адаптації дій відповідно до отриманих результатів» [7].

Модель також тісно пов'язана з ризик-орієнтованим мисленням. А. Муджаллі та Г. Альшейх доводять, що інтеграція PDSA у публічний сектор «сприяє формуванню циклу підзвітності, де контроль трансформується в самоконтроль» [8]. Таким чином, методологічна сумісність PDSA з внутрішнім аудитом полягає у спільному епістемологічному фундаменті – прагненні до самопізнання організації.

Науковці Дж. Е. Рід і А. Дж. Кард вбачають у PDSA не лише інструмент управління, а форму мислення, що «підштовхує організацію до рефлексії над власними припущеннями» [1]. Аудитор у цьому контексті стає провідником організаційної свідомості, здатним перетворювати емпіричні дані на концептуальні знання.

Т. О. Каменська [12] зазначає, що внутрішній аудит трансформується з механізму контролю у когнітивно-аналітичну систему, яка підтримує процес ухвалення стратегічних рішень. О. В. Боберський [15] підкреслює, що поєднання ризик-орієнтованого підходу з циклом PDSA створює нову модель аудиторського мислення – гнучку, динамічну й самонавчальну.

У контексті філософії практичного розуму І. Канта та синергетики внутрішній аудит можна інтерпретувати як процес переходу від емпіричного знання до ноуменального розуміння управлінських закономірностей, де аудитор постає не як спостерігач, а як суб'єкт пізнання, що впливає на систему через рефлексію.

Сучасні дослідження доводять, що PDSA – це не одноразовий процес, а система само підтримуваного розвитку, подібна до синергетичної структури, у якій відхилення є каталізатором еволюції. У застосуванні до внутрішнього аудиту це означає, що кожен цикл перевірки породжує новий рівень управлінського знання.

Практичні результати досліджень фармацевтичних підприємств [6] демонструють ефективність PDCA/PDSA-моделей у забезпеченні якості внутрішнього аудиту систем управління. Авторами виявлено, що послідовне використання циклу сприяє зниженню варіативності результатів та формуванню стабільних стандартів контролю.

Таблиця 1

Еволюція філософських і управлінських підходів до моделі PDSA

Етап розвитку	Основні концепти	Представники	Значення для аудиту
1950–1970 рр.	Цикл Шухарта – Демінга (PDCA)	W. E. Deming	Формування концепції якості й стандартів ISO
1980–2000 рр.	Системне управління якістю (TQM)	J. Juran, K. Ishikawa	Орієнтація на процеси та навчання
2000–2020 рр.	PDSA як інструмент управління знаннями	J. E. Reed, A. J. Card	Підключення когнітивного виміру
Після 2020 р.	Циклічність у внутрішньому аудиті	T. O. Kamenska, O. V. Boberskyi	Розвиток моделі аудиту як рефлексивної системи

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Таблиця 2

Системна інтеграція PDSA у внутрішній аудит

Етап PDSA	Відповідний етап аудиту	Зміст управлінського впливу	Очікуваний результат
Plan	Планування аудиту	Визначення ризиків, показників, джерел доказів	Узгоджені цілі та критерії
Do	Проведення аудиту	Збір, перевірка, аналіз даних	Фактичні результати перевірки
Study	Інтерпретація	Порівняння з очікуваннями, причинно-наслідковий аналіз	Рефлексивне осмислення результатів
Act	Реалізація змін	Удосконалення процедур, навчання персоналу	Підвищення якості управління

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційної та PDSA-орієнтованої моделі внутрішнього аудиту

Ознака	Традиційний підхід	PDSA-орієнтований підхід
Мета	Виявлення помилок і порушень	Безперервне вдосконалення процесів
Характер	Реактивний	Превентивно-рефлексивний
Метод	Формальний контроль	Циклічне навчання й адаптація
Роль аудитора	Наглядач	Аналітик і філософ дії
Результат	Звіт про недоліки	Знання для управлінських змін

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Відповідно до узагальнення досліджень S. V. Knudsen [2] і M. I. Janssen [9], практична реалізація PDSA потребує наявності трьох ключових умов:

- когнітивної зрілості організації – готовності визнавати помилки як джерело навчання;
- системного управління знаннями, що підтримує обмін інформацією між підрозділами;
- етичного середовища, у якому рефлексія не сприймається як загроза, а як шлях розвитку.

Ці умови формують основу для створення інтегрованої моделі аудиту, де філософія дії поєднується з інституційною відповідальністю, а контроль перетворюється на механізм самопізнання організації.

Із розвитком цифрових технологій модель PDSA стає основою для інтелектуалізації аудиту, особливо у сфері аналітики даних та машинного навчання. Згідно з дослідженням Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning [11], «використання цифрових платформ для безперервного збору даних відповідає логіці циклу PDSA, де кожен новий етап базується на аналітичному переосмисленні попереднього».

У цьому контексті роль аудитора еволюціонує: він стає аналітиком, філософом і фасилітатором змін. Дж. Е. Рід [1] підкреслює, що головна мета циклу – не просто поліпшення процесів, а побудова середовища мислення, у якому кожен учасник здатний навчатися. Це співзвучно твердженню Т. О. Каменської [12], що «внутрішній аудит є засобом самоідентифікації підприємства в інформаційному просторі управління».

Таким чином, когнітивна компетентність аудитора в PDSA-парадигмі полягає не лише у володінні техніками контролю, а у вмінні перетворювати дані на знання, а знання – на дію, що забезпечує саморозвиток організації.

Аналіз емпіричних даних, наведених у працях [4; 6; 9], засвідчує, що ефективність PDSA прямо залежить від організаційної зрілості та культури навчання. Як показує узагальнення результатів, у всіх секторах впровадження моделі PDSA сприяє зміщенню акценту з контролю на пізнання, із реактивного на проактивне управління.

Філософія PDSA передбачає, що удосконалення є моральним імперативом організації. За Кантовою логікою практичного розуму, дія має бути спрямована не лише на результат, а на вдосконалення самого суб'єкта дії. У цьому сенсі внутрішній аудит, орієнтований на PDSA, є моральною практикою, яка формує корпоративну відповідальність і чесність мислення.

Е. Barr і K. Walsh [5] підкреслюють, що без етичної складової цикл втрачає здатність до самовідтворення, бо «удосконалення без моральної рефлексії перетворюється на механічну процедуру». Таким чином, етичний аспект є умовою збереження балансу між контролем і розвитком, між зовнішньою оцінкою та внутрішнім усвідомленням.

Синтез теоретичних і практичних висновків дозволяє сформулювати такі результати:

- модель PDSA є універсальним циклом когнітивного розвитку організацій, придатним для інтеграції у внутрішній аудит будь-якої складності.
- інтеграція циклу в систему аудиту забезпечує зменшення ентропії управління, створює зворотний зв'язок між аналізом і дією, сприяє накопиченню організаційного знання.

– внутрішній аудит, побудований на принципах PDSA, набуває філософської глибини: відбувається трансформація ролі аудитора з інспектора у рефлексивного мислителя.

– впровадження PDSA у ризик-орієнтовані моделі підвищує стійкість до зовнішніх викликів, посилює превентивний характер аудиту та розширює його аналітичний потенціал.

– у філософсько-економічному вимірі цикл виступає проявом прагнення до гармонії між знанням, дією та етикою, що відповідає ідеї сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інтеграція моделі PDSA у внутрішній аудит є не лише інструментальним оновленням, а концептуальною трансформацією управлінського мислення. Вона дозволяє організації перетворювати контроль на процес самопізнання, а удосконалення – на філософію буття корпоративної системи.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати теоретико-методологічні та філософські основи інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту як інструменту пізнання, рефлексії та безперервного вдосконалення управлінських процесів. Модель PDSA розглянуто не лише як технічний метод управління якістю, а як когнітивно-онтологічний механізм, що відображає глибинну структуру мислення організації, спрямовану на саморозвиток і гармонізацію управлінських рішень.

Наукова новизна полягає у розкритті внутрішнього аудиту як філософсько-економічного процесу самопізнання організації, де аудитор виступає не лише суб'єктом контролю, а й провідником рефлексивної свідомості. У межах запропонованого підходу цикл Plan-Do-Study-Act розгортається як система дії, пізнання та моральної відповідальності, що формує інтелектуальний фундамент корпоративного управління.

Практичні результати дослідження підтверджують, що використання PDSA у внутрішньому аудиті:

- підвищує гнучкість і стійкість системи управління;
- сприяє зниженню інформаційної ентропії та формуванню зворотного зв'язку між контролем і рішенням;
- забезпечує умови для самонавчання та колективного вдосконалення;
- створює передумови для розвитку етичної та інноваційної культури аудиту.

Розроблена модель PDSA-орієнтованого аудиту узгоджується з сучасними тенденціями ризик-орієнтованого управління, системами ESG, цифровими технологіями безперервного моніторингу та концепцією управління знаннями. Її застосування дозволяє перетворити аудиторський процес на динамічну петлю саморефлексії, у якій досвід, аналіз і дія формують основу сталого розвитку організації.

Перспективні напрями подальших наукових досліджень вбачаються у поглибленні теоретико-методологічних засад, емпіричному обґрунтуванні та практичній верифікації інтеграції моделі PDSA у систему внутрішнього аудиту, зокрема у таких аспектах:

- кількісному моделюванні ефективності PDSA-орієнтованого аудиту на основі індикаторів якості управлінських рішень, часу циклу та рівня когнітивної зрілості організації.
- розробленні цифрових алгоритмів підтримки циклу PDSA у середовищах штучного інтелекту та машинного

навчання, що забезпечать автоматизацію процесів «планування – дії – аналізу – корекції».

– дослідженні етичного виміру внутрішнього аудиту в умовах цифровізації та впровадженні концепції «морального вдосконалення» як критерію оцінки корпоративного управління.

– порівняльному аналізу впливу PDSA-моделі на ефективність систем внутрішнього контролю у різних галузях економіки (промисловість, фінанси, публічний сектор).

– узагальненні міжнародного досвіду впровадження циклу PDSA в аудиторські практики з метою розроблення адаптивної методології для українських підприємств.

Таким чином, подальший розвиток теми має на меті створення інтегрованої когнітивно-аналітичної парадигми внутрішнього аудиту, у якій філософія практичного розуму поєднується з цифровими технологіями, забезпечуючи новий рівень якості, прозорості та само-рефлексії організаційного управління.

Бібліографічний список:

1. Reed J. E., Card A. J. The problem with Plan–Do–Study–Act cycles. *BMJ Quality & Safety*. 2016. Vol. 25, No. 3. P. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076> (дата звернення: 24.10.2025).
2. Knudsen S. V., Laursen H. V. et al. Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects using Plan–Do–Study–Act. *BMC Health Services Research*. 2019. Vol. 19, No. 1. Article 683. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4482-6> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Endalamaw A., Gashaye K. et al. A scoping review of continuous quality improvement in healthcare: models, tools, barriers and facilitators. *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24. Article 1257. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0> (дата звернення: 24.10.2025).
4. Abuzied Y., Araj K. et al. Using FOCUS-PDSA quality improvement methodology to enhance clinical processes. *Cureus*. 2023. Vol. 15, No. 6. e40055. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.40055> (дата звернення: 24.10.2025).
5. Barr E., Walsh K. Quality Improvement Methods (LEAN, PDSA, SIX SIGMA). In: *Patient Safety and Quality Improvement*. NCBI Bookshelf, 2024. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK599556/> (дата звернення: 24.10.2025).
6. Kotvitska A., Lebedynets V., Karamavrova T. The PDCA cycle implementation at the internal audit of the QMS of the pharmaceutical company. *The Pharma Innovation Journal*. 2019. Vol. 8, No. 2. P. 709–713. URL: <https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Article-The-Pharma-Innovation-Journal-2019-08-02-00709-713-Lebedynets-V.O.-Karamavrova-T.V..pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
7. Ardianingsih A., Sari R. et al. The determinant of the effectiveness of risk-based internal audit. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 41–52. URL: <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/rgcv14i3p4.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
8. Mujalli A., Alsheikh G. et al. Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Audit in Public Sector Organizations. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 5. Article 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196> (дата звернення: 24.10.2025).
9. Janssen M. I. J. z. d. o. r. n. (та ін.). Development and implementation of a hospital-wide QMS to ensure PDSA cycles. *BMJ Open Quality*. 2025. Vol. 14, Suppl. 3. A54. URL: https://bmjopenquality.bmj.com/content/14/Suppl_3/A54.1 (дата звернення: 24.10.2025).
10. Paliga-Lisiecka E. The assessment of the management control and the role of internal auditor in a municipal office. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organization and Management*. 2020. No. 148. P. 271–286. URL: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/10/148_Paliga-Lisiecka.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
11. Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning—An experimental study. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2020. Vol. 17, No. 2. P. 141–160. URL: <https://publications.aaahq.org/jeta/article/17/2/141/9303/Continuous-Auditing-and-Risk-Based-Audit-Planning> (дата звернення: 24.10.2025).
12. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: виникнення та розвиток. *Облік і статистика*. 2015. No 2. С. 30–38. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/54/45> (дата звернення: 24.10.2025).
13. Хрип'юк В. Проблеми питання якості аудиторських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. No 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1815> (дата звернення: 24.10.2025).
14. Стан та перспективи розвитку системи внутрішнього аудиту в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2024. No 4(229). С. 35–44. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/download/2125/2444/10327> (дата звернення: 24.10.2025).
15. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи компласнс. *Підприємництво та торгівля*. 2025. No 36. С. 15–22. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1799> (дата звернення: 24.10.2025).

References:

1. Reed J. E. & Card A. J. (2016). The problem with Plan–Do–Study–Act cycles. *BMJ Quality & Safety*, vol. 25, no. 3, pp. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076>
2. Knudsen S. V., Laursen H. V. et al. (2019). Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects using Plan–Do–Study–Act. *BMC Health Services Research*, vol. 19, no. 1, Article 683. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4482-6>
3. Endalamaw A., Gashaye K. et al. (2024). A scoping review of continuous quality improvement in healthcare: Models, tools, barriers and facilitators. *BMC Health Services Research*, vol. 24, Article 1257. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0>
4. Abuzied Y., Araj K. et al. (2023). Using FOCUS-PDSA quality improvement methodology to enhance clinical processes. *Cureus*, vol. 15, no. 6, Article e40055. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.40055>
5. Barr E. & Walsh K. (2024). Quality improvement methods (LEAN, PDSA, SIX SIGMA). In *Patient Safety and Quality Improvement*. NCBI Bookshelf. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK599556>
6. Kotvytska A., Lebedynets V. & Karamavrova T. (2019). The PDCA cycle implementation at the internal audit of the QMS of the pharmaceutical company. *The Pharma Innovation Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 709–713. Available at: <https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Article-The-Pharma-Innovation-Journal-2019-08-02-00709-713-Lebedynets-V.O.-Karamavrova-T.V.pdf>

7. Ardianingsih A., Sari R. et al. (2024). The determinant of the effectiveness of risk-based internal audit. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, vol. 14, no. 3, pp. 41–52. Available at: <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/rgecv14i3p4.pdf>
8. Mujalli A., Alsheikh G. et al. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal audit in public sector organizations. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, no. 5, Article 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>
9. Janssen M. I. J. (2025). Development and implementation of a hospital-wide QMS to ensure PDSA cycles. *BMJ Open Quality*, vol. 14, Suppl. 3, Article A54. Available at: https://bmjopenquality.bmj.com/content/14/Suppl_3/A54.1
10. Paliga-Lisiecka E. (2020). The assessment of the management control and the role of internal auditor in a municipal office. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organization and Management*, no. 148, pp. 271–286. Available at: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/10/148_Paliga-Lisiecka.pdf
11. Continuous auditing and risk-based audit planning—An experimental study. (2020). *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 17, no. 2, pp. 141–160. Available at: <https://publications.aaahq.org/jeta/article/17/2/141/9303/Continuous-Auditing-and-Risk-Based-Audit-Planning>
12. Kamenska T. O. (2015). Vnutrishnii audyt: vynyknennia ta rozvytok [Internal audit: Emergence and development]. *Oblik i statystyka*, no. 2, pp. 30–38. Available at: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/54/45>
13. Khrypiuk V. (2022). Problemni pytannia yakosti audytorskykh posluh v Ukraini [Problematic issues of the quality of audit services in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1815>
14. Stan ta perspektyvy rozvytku systemy vnutrishnoho audytu v Ukraini [State and prospects of development of the internal audit system in Ukraine]. (2024). *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni T. Shevchenka. Ekonomika*, no. 4(229), pp. 35–44. Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/download/2125/2444/10327>
15. Boberskyi O. V. (2025). Ryzyk-oriientovane planuvannia vnutrishnoho audytu systemy complaiens [Risk-oriented planning of internal audit of the compliance system]. *Pidpriemnytstvo ta torhivlia*, no. 36, pp. 15–22. Available at: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1799>

Дата надходження статті: 20.12.2025

Дата прийняття статті: 27.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 004.8:005.8(045)

JEL O32, O33, M15, M11

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-14>**Матвєєва Ю.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління ім. О. Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>

Yuliia Matvieieva

Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
of the Sumy State University

Опанасюк Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління ім. О. Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9236-8587>

Yuliia Opanasiuk

Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
of the Sumy State University

Курганський Д.М.

аспірант кафедри управління ім. О. Балацького,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3429-5236>

Dmytro Kurhanskyi

Academic and Research Institute of Business, Economics and Management
of the Sumy State University

AI-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

AI-ORIENTED APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність переходу від інструментально орієнтованих рішень до цілісної концептуальної моделі AI-орієнтованого управління проєктами. Метою дослідження є розроблення концептуальної основи інтегрованої моделі впровадження штучного інтелекту у повний життєвий цикл проєкту з урахуванням структурних функцій менеджменту та можливостей AI-інструментів. Методологічну базу сформовано з використанням системного, бібліометричного, мережевого та концептуально-моделювального підходів із залученням даних Scopus та програмного забезпечення VOSviewer. У результаті дослідження ідентифіковано домінуючі наукові напрями, виявлено прогалину у відсутності інтегрованих моделей та запропоновано концептуальну схему AI-орієнтованого управління проєктами на засадах людиноцентричного підходу. Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для розвитку адаптивних, прогностно орієнтованих систем проєктного управління в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: штучний інтелект, AI-орієнтований проєктний менеджмент, управління проєктами, AI-інструменти, життєвий цикл проєкту, AI literacy компетентності, людиноцентричне управління, AI-орієнтована модель управління проєктами.

Abstract. Introduction. The rapid development of artificial intelligence (AI) is transforming project management and revealing the limitations of traditional expert-driven and linear approaches. Although AI tools for forecasting, risk assessment and resource optimization are increasingly available, their use remains fragmented and limited to isolated operational tasks, creating a methodological gap between AI's technological potential and the structured logic of project management throughout the entire project life cycle. **Purpose.** To develop a conceptual foundation for an integrated AI-oriented project management model that ensures the systematic incorporation of AI across all project life cycle phases, considering managerial functions and human decision-making. **Methods.** The research applies analytical, systemic, bibliometric and conceptual modeling methods. Bibliometric analysis of Scopus publications using the keywords "Artificial Intelligence" and "Project Management" was conducted to identify research dynamics and emerging trends. Network analysis via VOSviewer revealed thematic clusters. Comparative analysis of academic literature and project management standards identified methodological gaps. **Results.** The findings indicate increasing scientific interest in AI-oriented project management and confirm the presence of dominant research clusters, including predictive analytics, decision support, risk management and resource optimization. However, no comprehensive models cover the full project life cycle. A conceptual framework integrating life cycle phases, managerial functions and AI tool classes is proposed based on a human-centered paradigm in which AI enhances rather than replaces managerial judgment. **Conclu-**



sion. The proposed framework contributes to bridging the gap between AI technologies and project management methodology by enabling systematic integration. It provides a theoretical basis for adaptive, predictive and data-driven project management systems and creates conditions for further empirical research and practical implementation in complex project environments.

Keywords: artificial intelligence, AI-oriented project management, project management, AI tools, project life cycle, AI literacy competencies, human-centered management, AI-oriented project management model.

Постановка проблеми. Стрімке поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) радикально змінює підходи до організації управлінських процесів, зокрема у сфері проектного менеджменту. Традиційні інструменти та методики управління проектами базуються переважно на експертних оцінках, лінійному плануванні, ручній обробці інформації та обмежених можливостях прогнозування. В умовах зростаючої складності проектів, їхньої мультидисциплінарності, високої динамічності зовнішнього середовища та підвищених вимог до точності й швидкості ухвалення рішень такі підходи виявляються недостатньо ефективними.

Штучний інтелект відкриває нові можливості для автоматизації розрахунків, оптимізації ресурсів, оцінювання ризиків, формування адаптивних графіків, симуляції сценаріїв та підтримки управлінських рішень. Попри це, інтеграція ШІ у проектні процеси здебільшого має фрагментарний характер і обмежується окремими операційними задачами (наприклад, плануванням, контролем вартості чи прогнозуванням ризиків), тоді як цілісні концептуальні моделі AI-орієнтованого управління проектами перебувають на стадії формування. Розрив між технологічними можливостями ШІ та існуючими методологічними підходами створює науково-практичну проблему, що потребує системного вирішення.

Актуальність проблематики посилюється тим, що зростає попит на гнучкі, прогнозно орієнтовані та даними керовані проектні системи, здатні функціонувати за умов невизначеності, ризиків та турбулентності середовища. За даними сучасних досліджень, інтеграція ШІ в управління проектами корелює з підвищенням продуктивності, скороченням циклу реалізації проекту, зменшенням витрат та покращенням якості управлінських рішень, однак відсутні стандартизовані підходи, які б описували механізми такої інтеграції.

Таким чином, постає наукова проблема: потреба у формуванні концептуально обґрунтованої моделі AI-орієнтованого управління проектами, яка враховує специфіку життєвого циклу проекту, структурні функції менеджменту та доступні інструменти ШІ, що визначає як теоретичну, так і прикладну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова спільнота активно досліджує трансформаційний потенціал штучного інтелекту та його вплив на ефективність управлінських процесів, прогнозування, оцінку ризиків, розподіл ресурсів і оптимізацію термінів виконання робіт. У різних наукових роботах висвітлюються як стратегічні аспекти розвитку управління проектами до 2030 року й етичні питання взаємодії людини та ШІ, так і практичні підходи до впровадження генеративних і предиктивних інструментів, систематизації даних, ідентифікації бар'єрів і можливостей впровадження ШІ, а також підвищення продуктивності та креативності управлінських рішень. Узагальнюючи попередні дослідження, науковці окреслюють ключові напрями та

прогалини знань, що формує підґрунтя для подальших досліджень у сфері інтелектуалізованого управління проектами. Так, А. Возниця [1] досліджує трансформаційний потенціал предиктивної аналітики на основі ШІ в управлінні проектами, зокрема в частині оцінювання ризиків, розподілу ресурсів і оптимізації графіків робіт. L. Hughes, R. K. Mavi, M. Aghajani, K. Fitzpatrick та ін. [2] аналізують майбутню трансформацію управління проектами до 2030 року (PM2030) під впливом ШІ, приділяючи увагу еволюції ролі менеджера проекту, балансу між автоматизацією та людськими компетентностями й етичним аспектам взаємодії людини й ШІ. S. Salimimoghadam, A. N. Ghanbaripour, R. J. Tumpa та ін. [3] здійснили систематичний огляд наукової літератури для визначення можливостей, чинників сприяння та бар'єрів упровадження ШІ й машинного навчання в управлінні проектами. А. М. Felicetti, А. Cimino, А. Mazzoleni та S. Ammirato [4] досліджують впровадження генеративних інструментів ШІ, зокрема ChatGPT, в управлінні проектами із фокусом на інноваційне ставлення, професійне середовище та відповідність технологій завданням проекту. R. Alzarooni [5] аналізує потенціал і обмеження ШІ в управлінні проектами та окреслює майбутні напрями розвитку цієї сфери. М. Е. Nenni, F. De Felice, C. De Luca та ін. [6] зосереджуються на систематизації знань щодо застосування ШІ в управлінні ризиками проектів, виокремлюючи домінуючі методи та дослідницькі прогалини. Питання застосування ШІ в управлінні програмними проектами з метою підвищення ефективності прогнозування термінів, розподілу ресурсів і виявлення ризиків розглянуто в роботах S. Haghsheno [7].

Попри значні наукові напрацювання, невирішеною залишається проблема відсутності інтегрованої моделі впровадження ШІ у повний життєвий цикл проекту, що підкреслює необхідність подальших досліджень для розроблення комплексних практично орієнтованих рішень.

Мета статті є розроблення концептуальної основи інтегрованої моделі впровадження штучного інтелекту у повний життєвий цикл проекту, яка враховує специфіку управлінських процесів, структурні функції менеджменту та можливості AI-інструментів, з метою підвищення ефективності, прогнозованості та адаптивності проектного управління.

Методи дослідження. В статті використано методи аналізу та синтезу, що дали змогу систематизувати існуючі наукові підходи до застосування штучного інтелекту в управлінні проектами, виокремити ключові напрями досліджень та домінуючі концепції; системний підхід, який дозволив розглядати управління проектами як складну соціотехнічну систему, у межах якої штучний інтелект інтегрується в управлінські процеси, структурні функції менеджменту та життєвий цикл проекту. Для дослідження сучасного стану наукового дискурсу у сфері застосування штучного інтелекту в управлінні проектами використано бібліометричний аналіз на основі

даних міжнародної наукометричної бази Scopus. Аналіз виконано за ключовими словами “Artificial Intelligence” та “Project Management”, що дало змогу оцінити динаміку публікаційної активності, географічний розподіл досліджень, а також інтенсивність формування нової наукової парадигми AI-oriented Project Management. З метою виявлення тематичних кластерів, концептуальних взаємозв’язків та ключових напрямів досліджень застосовано метод мережевого аналізу співзв’язності ключових слів із використанням програмного забезпечення VOSviewer. Для узагальнення та порівняння наявних наукових і практичних підходів застосовано метод порівняльного аналізу, зокрема у межах систематизації академічних джерел, стандартів управління проектами (PMI, IPMA, ISO), галузевих white papers, консалтингових звітів і нормативно-правових документів у сфері штучного інтелекту. Ключовим методологічним інструментом дослідження виступив концептуально-моделювальний метод, який було використано для розроблення концептуальної основи інтегрованої AI-орієнтованої моделі управління проектами. У межах цього підходу здійснено поєднання трьох аналітичних вимірів: фаз життєвого циклу проекту, структурних функцій менеджменту та класів інструментів штучного інтелекту. Додатково у дослідженні застосовано людиноцентричний підхід, який передбачає розгляд штучного інтелекту як когнітивного підсилювача управлінських рішень, а не їх автономного замінильника. Це зумовило акцент на аналізі компетентнісних аспектів, зокрема розвитку AI literacy, критичного мислення та етичної відповідальності менеджерів проектів у процесі взаємодії з інтелектуальними системами. Застосування зазначеної сукупності методів забезпечило методологічну цілісність дослідження, обґрунтованість отриманих результатів та створило надійну теоретико-методичну базу для формування інтегрованої моделі AI-орієнтованого управління проектами, спрямованої на підвищення ефективності, прогнозованості та адаптивності проектних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Штучний інтелект (ШІ) радикально змінює підходи до управління проектами, відкриваючи нові можливості для автоматизації розрахунків, оптимізації ресурсів, оцінювання ризиків, формування адаптивних графіків та підтримки управлінських рішень, одночасно переосмислюючи роль лідерства в сучасних проектних середовищах. Сучасні дослідження та глобальні опитування демонструють, що керівники проектів стикаються з необхідністю адаптації своїх компетенцій до умов епохи ШІ: за даними другого глобального опитування щодо застосування ШІ в управлінні проектами, близько 62 % менеджерів повинні суттєво розширити свої навички, щоб ефективно управляти змінами та залишатися конкурентоспроможними.

Успіх у таких умовах стає залежним від комплексного поєднання технічної грамотності, управлінських компетенцій, лідерських здібностей та етичної обізнаності. Ті керівники, які активно прогнозують вплив ШІ на проектні процеси та готові інтегрувати його можливості у своє управління, зможуть утримувати лідерські позиції, тоді як інші ризикують відстати в умовах швидких технологічних трансформацій.

Водночас, попри численні дослідження застосування ШІ в окремих проектних процесах, інтегровані моделі його впровадження у повний життєвий цикл

проекту залишаються недостатньо розробленими. Це підкреслює необхідність формування концептуальної основи AI-орієнтованого управління проектами, яка б поєднувала інтелектуалізовані технології, структурні функції менеджменту та компетенції керівників, забезпечуючи підвищення ефективності, прогнозованості та адаптивності управлінських рішень у складних і динамічних проектних середовищах.

У зв’язку з цим, для системного вивчення сучасних наукових підходів та тенденцій у сфері застосування штучного інтелекту в управлінні проектами доцільним є проведення бібліометричного та концептуального аналізу на основі бази даних Scopus із використанням інструменту VOSviewer. Зокрема, аналіз за ключовими словами “Artificial Intelligence” та “Project Management” дозволяє ідентифікувати основні напрями досліджень, тематичні кластери, взаємозв’язки між поняттями та пріоритетні області для подальших наукових і практичних розробок.

Нами було використано програмне забезпечення VOSviewer для аналізу бібліографічних записів зі зібраної наукової літератури, включно з ключовими словами та цитуваннями, а також для побудови мереж співзв’язності значущих термінів. За допомогою цього ж програмного забезпечення було сформовано кластерний огляд співзв’язності ключових слів, рис. 1

Мережевий графік демонструє тематичні зв’язки між ключовими поняттями у сфері штучного інтелекту (Artificial Intelligence) та управління проектами (Project Management). Вузли графіка представляють окремі ключові слова або терміни, а лінії між ними – наявність спільних згадувань у наукових публікаціях, що свідчить про тематичну або концептуальну взаємопов’язаність.

Найбільш значущими термінами є “artificial intelligence” (червоний) та “project management” (зелений), що відповідає їхній високій частоті використання та ролі у формуванні наукового дискурсу.

Червоний кластер зосереджений на термінах, пов’язаних із підтримкою прийняття рішень, системними підтримками рішень, знанневоорієнтованими системами, оптимізацією та алгоритмами.

“Information management” (синій) також виділяється як важливий вузол, що демонструє тісний зв’язок із ШІ та управлінням проектами. Синій кластер фокусується на управлінні інформацією, оцінці ризиків, прогнозній аналітиці та цифровій трансформації.

Зелений кластер охоплює поняття управління проектами, управління ресурсами, навчальні системи, машинне навчання та великий обсяг даних (big data).

Жовтий кластер відображає терміни, пов’язані з медичними та клінічними проектами, включно з діагностичними процесами та пілотними проектами.

Вузли artificial intelligence та project management мають численні зв’язки з іншими термінами, що свідчить про їхню центральну роль у науковій літературі.

Інші вузли мають меншу кількість прямих зв’язків, утворюючи тематичні підгрупи, які концентруються навколо конкретних аспектів застосування ШІ.

Графік підтверджує наявність чотирьох основних напрямів досліджень: технологічний аспект ШІ, управлінські процеси, аналітика та прийняття рішень, а також специфічні сфери застосування (наприклад, медицина).

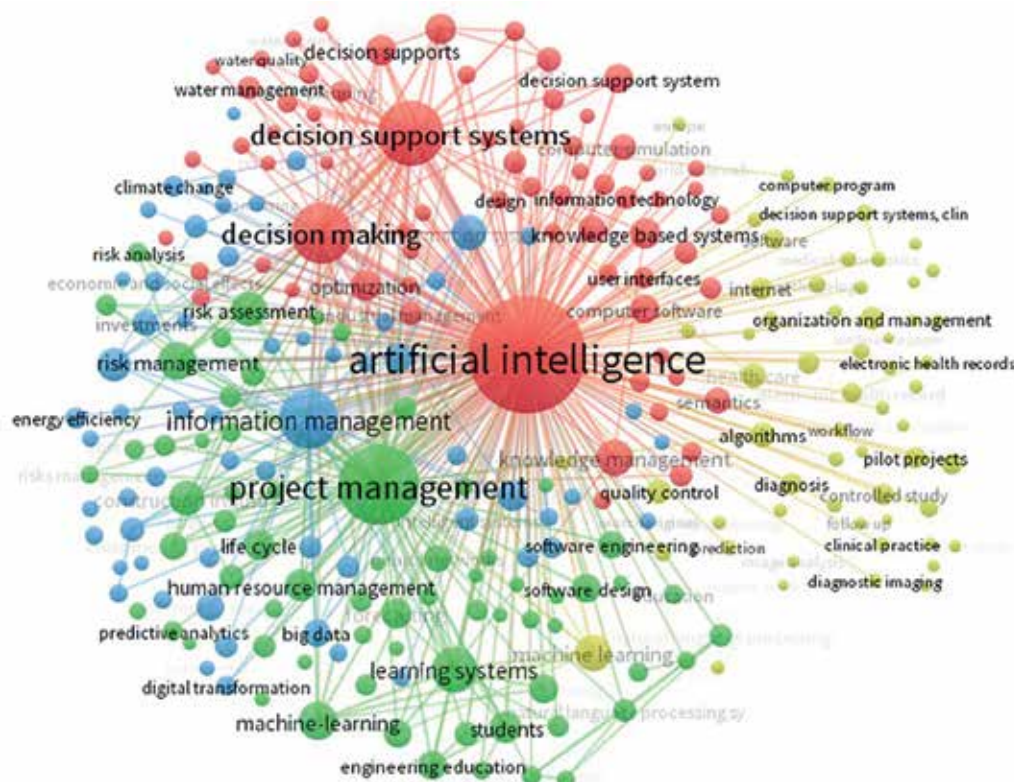


Рис. 1. Мережевий графік тематичних зв'язків між ключовими поняттями у сфері штучного інтелекту (AI) та управління проєктами (PM)

Джерело: розроблено авторами на основі використання програмного забезпечення VOSviewer

Тісні зв'язки між кластерами свідчать про інтеграційний потенціал ІІІ у різні функціональні області управління проектами та значення міждисциплінарного підходу.

Результати пошукового запиту в базі даних Scopus свідчать про суттєву нерівномірність географічного розподілу наукових публікацій, присвячених застосуванню штучного інтелекту в управлінні проектами. Картографічна візуалізація відображає країни, що демонструють найвищу публікаційну активність у зазначеній тематиці, рис. 2.

Лідуючі позиції займають Сполучені Штати Америки, які формують найбільший обсяг наукових праць, що обумовлено високим рівнем розвитку цифрових технологій, концентрацією дослідницьких центрів та активною інтеграцією ІІІ у практику управління. Значна кількість публікацій також припадає на Китай, що свідчить про стратегічний характер інвестицій у дослідження штучного інтелекту та його прикладні управлінські аспекти.

Серед європейських країн вагомий науковий внесок демонструють Велика Британія, Німеччина, Італія, Іспанія та Франція, що відображає системний інтерес до цифрової трансформації управління проектами, розвитку аналітичних інструментів та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Окремо слід відзначити Канаду та Індію, які також формують значний сегмент наукового масиву у цій галузі.

Для порівняння на карті окремо представлено Україну, яка, попри наявність наукових публікацій за відповідною тематикою, демонструє істотно нижчий рівень публікаційної активності порівняно з країнами-лідерами. Така ситуація може бути зумовлена обмеженими ресурсами.

нижчим рівнем інтеграції ІІІ у практику управління проектами, а також недостатньою представленістю результатів досліджень у міжнародних наукометричних базах.

Загалом отримані результати Scopus-аналізу підтверджують висновки мережевого аналізу щодо високої актуальності тематики штучного інтелекту та управління проєктами на глобальному рівні, водночас виявляючи значний потенціал для розширення та інтенсифікації наукових досліджень у країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні.

Аналіз динаміки наукових публікацій, індексованих у Scopus, демонструє суттєве зростання дослідницької активності у період 2003–2025 рр., рис. 3. Упродовж 2003–2018 рр. річний обсяг публікацій характеризувався відносною стабільністю та незначними коливаннями в межах 100–250 праць. Починаючи з 2019 р., спостерігається помірне зростання, яке після 2020 р. переходить у прискорену динаміку, а з 2022 р. набуває експоненційного характеру. Зокрема, кількість публікацій збільшилася приблизно до 700 у 2023 р., понад 1100 у 2024 р. та майже 1600 у 2025 р.

Причинами такого зсуву виступають одразу кілька взаємопов'язаних факторів: (1) технологічний прорив у сфері штучного інтелекту, зокрема розвиток машинного навчання, NLP та генеративних моделей; (2) активне впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси та інноваційний менеджмент; (3) посилення інтересу до AI як критичного фактора конкурентоспроможності організацій; (4) зростання міждисциплінарної інтеграції, коли штучний інтелект перетинається з менеджментом, економікою, психологією праці та операційними системами.

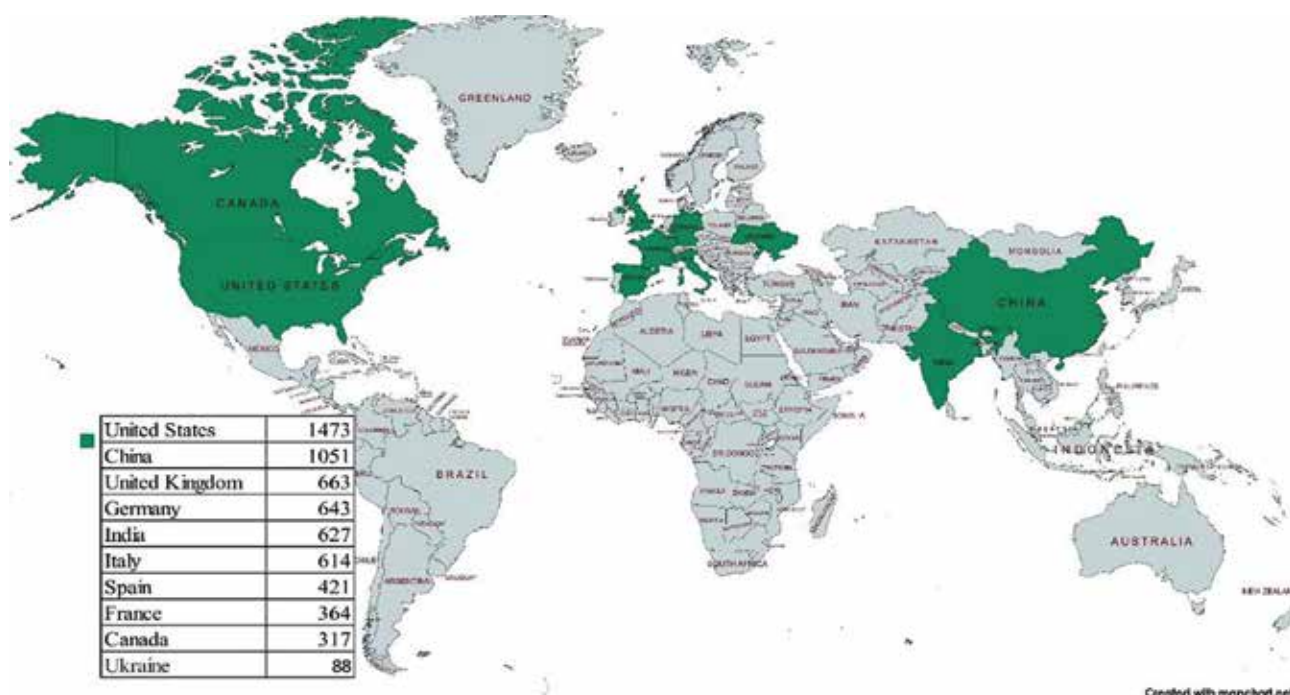


Рис. 2 Географічний розподіл наукових публікацій, присвячених застосуванню штучного інтелекту в управлінні проєктами

Джерело: розроблено авторами на основі Scopus-аналізу та використання програмного забезпечення World Map: Simple

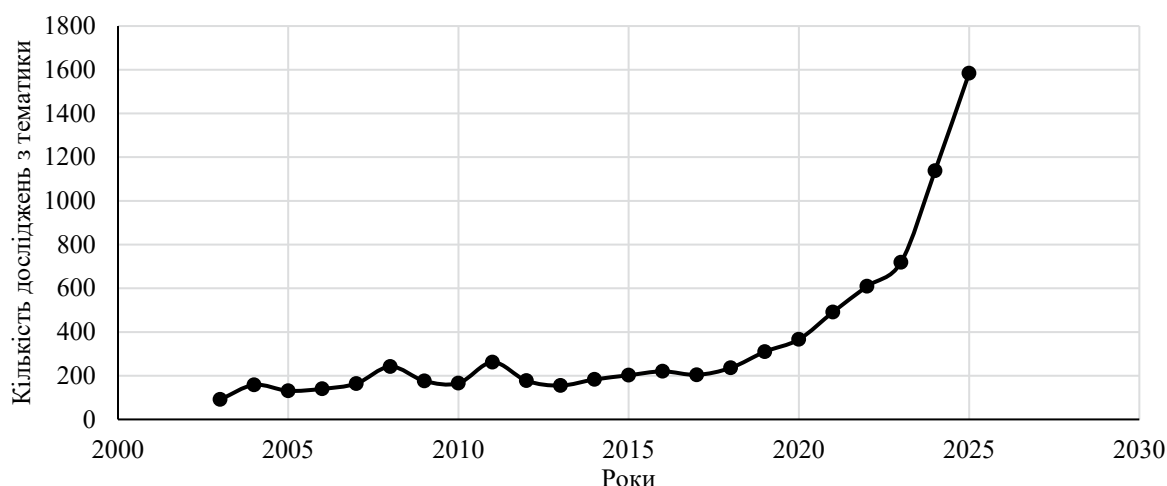


Рис. 3. Динаміка наукових публікацій, індексованих у Scopus за ключовими поняттями у сфері штучного інтелекту (Artificial Intelligence) та управління проєктами (Project Management)

Джерело: розроблено авторами на основі Scopus-аналізу

Така поведінка тренду також корелює зі зміною ролі проєктного менеджменту під впливом AI. Дедалі частіше дослідження зосереджуються на автоматизації планування, прогнозуванні ризиків, оптимізації ресурсів, аналізі продуктивності команд та «рішеннях підтримки управлінських рішень» на основі AI. Це відображає перехід від традиційних інструментів контролю виконання проєктів до AI-oriented Project Management, де управління набуває характеристик інтелектуальної, адаптивної та предиктивної системи.

На основі наявної траєкторії можна очікувати збереження високої позитивної динаміки у найближчі 3–5 років. За умови збереження темпів приросту або їх часткового стабілізування, обсяг наукового

масиву потенційно може перевищити 2000 публікацій на рік уже до 2026–2027 рр. При цьому тематика AI у проєктному менеджменті, ймовірно, розширюватиметься у напрямках: автономні системи ухвалення рішень, AI-driven governance, когнітивна аналітика проєктних ризиків, управління людськими ресурсами на основі прогнозів моделей, а також розробка етичних та нормативних рамок взаємодії AI з менеджером-людиною.

Таким чином, спостережувана динаміка підтверджує формування нової наукової нішевої парадигми, в центрі якої перебуває інтеграція штучного інтелекту в систему управління проєктами та більш загальний розвиток AI-oriented management.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідним є проведення систематизованого огляду наукових джерел та інституційних документів, що дає змогу ідентифікувати існуючі підходи до застосування штучного інтелекту у сфері управління проєктами, а також виявити домінуючі тенденції, тематичні прогалини та нерозв'язані наукові проблеми. Так, систематизований огляд підходів AI у Project Management наведений у табл. 1.

За результатами систематизації видно, що існують різні підходи до інтеграції AI у систему управління проєктами, однак жоден із них не забезпечує повного покриття життєвого циклу проєкту. Практичні матеріали фокусуються на інструментах, стандарти – на управлінських процесах та компетентностях, а наукові дослідження – на окремих функціях, таких як прогнозування чи управління ризиками. Це формує дослідницьку прогалину, яка обґрунтовує необхідність розроблення інтегрованої моделі впровадження AI у PM.

Концептуальна основа інтегрованої AI-орієнтованої моделі управління проєктами ґрунтується на поєднанні

трьох взаємопов'язаних вимірів: життєвого циклу проєкту; управлінських функцій менеджменту; класів AI-інструментів і аналітичних механізмів.

У межах першого виміру модель охоплює повний життєвий цикл проєкту: ініціацію, планування, реалізацію, моніторинг і контроль, завершення. На кожний з фаз формуються специфічні управлінські задачі, які можуть бути підсилені або трансформовані за рахунок застосування інтелектуальних алгоритмів. Таким чином, ШІ розглядається не як допоміжний інструмент, а як інтегрований елемент управлінської системи, що функціонує в динамічному режимі протягом усього циклу проєкту.

Другий вимір концептуальної моделі базується на класичних функціях менеджменту – плануванні, організації, мотивації, контролі та координації – які в умовах AI-орієнтованого управління набувають нових характеристик. Зокрема, планування трансформується з лінійного процесу у прогнозно-сценарний механізм; контроль – у безперервний моніторинг із використанням потокових даних; координація – у динамічну

Таблиця 1

Огляд підходів AI у Project Management

Група джерел / документів	Ключовий фокус	Які управлінські функції покривають	AI-інструменти / напрями	Обмеження / прогалини
Академічні дослідження (Scopus/WoS)	Аналіз впровадження AI у PM, огляди та моделі	Планування, прогнозування, ризики, контроль	ML, NLP, RPA, Predictive analytics	Фрагментарність; відсутність інтегрованих моделей; слабка емпірична база
Практичні дослідження консалтингу (Deloitte, McKinsey, BCG)	AI як економічний драйвер та інструмент оптимізації процесів	Ефективність операцій, ресурсна оптимізація	Automation, Optimization, Decision support	Орієнтація на бізнес-процеси, а не на PM-методологію
PMI стандарти (PMBOK 7/Disciplined Agile)	Принципова модель управління проєктами та компетентності	Увесь життєвий цикл проєкту + Agile	Data-driven decision-making, Tools ecosystem	Відсутність глибокої інтеграції AI, інструменти згадані побіжно
IPMA ICB 4.0 / Eye of Competence	Компетентнісний підхід до PM	Leadership, Governance, Technical skills	AI competence emerging	Потреба у нових компетентностях "AI literacy", ще не визначено
ISO 21500 / ISO 21504 (Project governance)	Стандартизація процесів і управління портфелями	Стратегічне вирівнювання, контроль, контроль портфелю	Predictive modelling, scenario tools	Не містять AI як методологічної категорії
ISO/IEC AI Series (ISO/IEC 22989, 23053)	Terminology + AI системи та їх інтеграція	Функції автоматизації й оцінки	ML lifecycle, AI architectures	Не орієнтовані на PM; немає зв'язку з життєвим циклом проєктів
IEEE Standards (e.g., 7000-series)	Етика, пояснюваність та відповідальність AI	Governance, compliance	Explainable AI, Responsible AI	Немає PM-контексту, але важливо для ризиків
Agile & DevOps frameworks (Scrum, SAgile, DevOps Research)	Продуктово-орієнтовані процеси	Delivery, Monitoring, Prioritization	ML-driven prioritization, Predictive estimations	Орієнтація на продукт, а не на класичний PMBOK
Галузеві White Papers (Microsoft, IBM, Google Cloud)	AI-рішення для управління проєктними процесами	Scheduling, Resource allocation, Insights	AI-powered scheduling, Copilot-assisted PM	Орієнтація на інструменти, а не на методологію
Європейська політика та регулювання (EU AI Act)	Безпека, прозорість, ризики AI	Risk management, Compliance	Risk classification AI	Не описує PM, але визначає нормативні рамки
Статті з менеджменту інновацій (Innovation Management)	Вплив AI на інноваційні моделі	Стратегія, R&D, Governance	Generative AI, Cognitive AI	Не покриває повний проєктний цикл

адаптацію взаємодії між учасниками проекту на основі рекомендацій інтелектуальних систем. При цьому рішення залишаються за менеджером проекту, але формуються у тісній взаємодії з AI-системами підтримки прийняття рішень.

Третій вимір концептуальної основи пов'язаний із класифікацією та функціональним узгодженням AI-інструментів. До них належать методи машинного навчання (для прогнозування термінів і вартості), обробки природної мови (для аналізу документації, звітів, комунікацій), оптимізаційні алгоритми (для розподілу ресурсів), генеративні моделі (для сценарного аналізу та підтримки управлінських рішень), а також системи пояснюваного та етичного AI, що забезпечують прозорість і відповідальність управлінських дій. Кожен клас інструментів має бути співвіднесений з конкретними управлінськими функціями та фазами життєвого циклу проекту, що дозволяє уникнути фрагментарності впровадження.

Важливою складовою концептуальної моделі є людиноцентричний підхід, згідно з яким III не заміщує менеджера проекту, а виступає когнітивним підсилювачем управлінських рішень. У такій конфігурації

ключова роль відводиться розвитку компетентностей AI literacy, критичного мислення, інтерпретації результатів алгоритмів та етичної відповідальності. Це особливо актуально в умовах зростання автономності AI-систем і підвищення ризиків алгоритмічних помилок або упередженості, рис. 4.

Запропонована концептуальна основа дозволяє сформувати інтегровану модель AI-орієнтованого управління проектами, яка поєднує технологічні можливості штучного інтелекту з управлінською логікою та структурою життєвого циклу проекту. Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності, прогнозності та адаптивності проектного управління, а також формує теоретичне підґрунтя для подальшої розробки прикладних методик і інструментів впровадження III в проектну практику.

На схемі подано концептуальну основу інтегрованої AI-орієнтованої моделі управління проектами, яка відображає взаємодію трьох ключових вимірів – життєвого циклу проекту, структурних функцій менеджменту та класів інструментів штучного інтелекту – у людиноцентричній парадигмі ухвалення управлінських рішень.

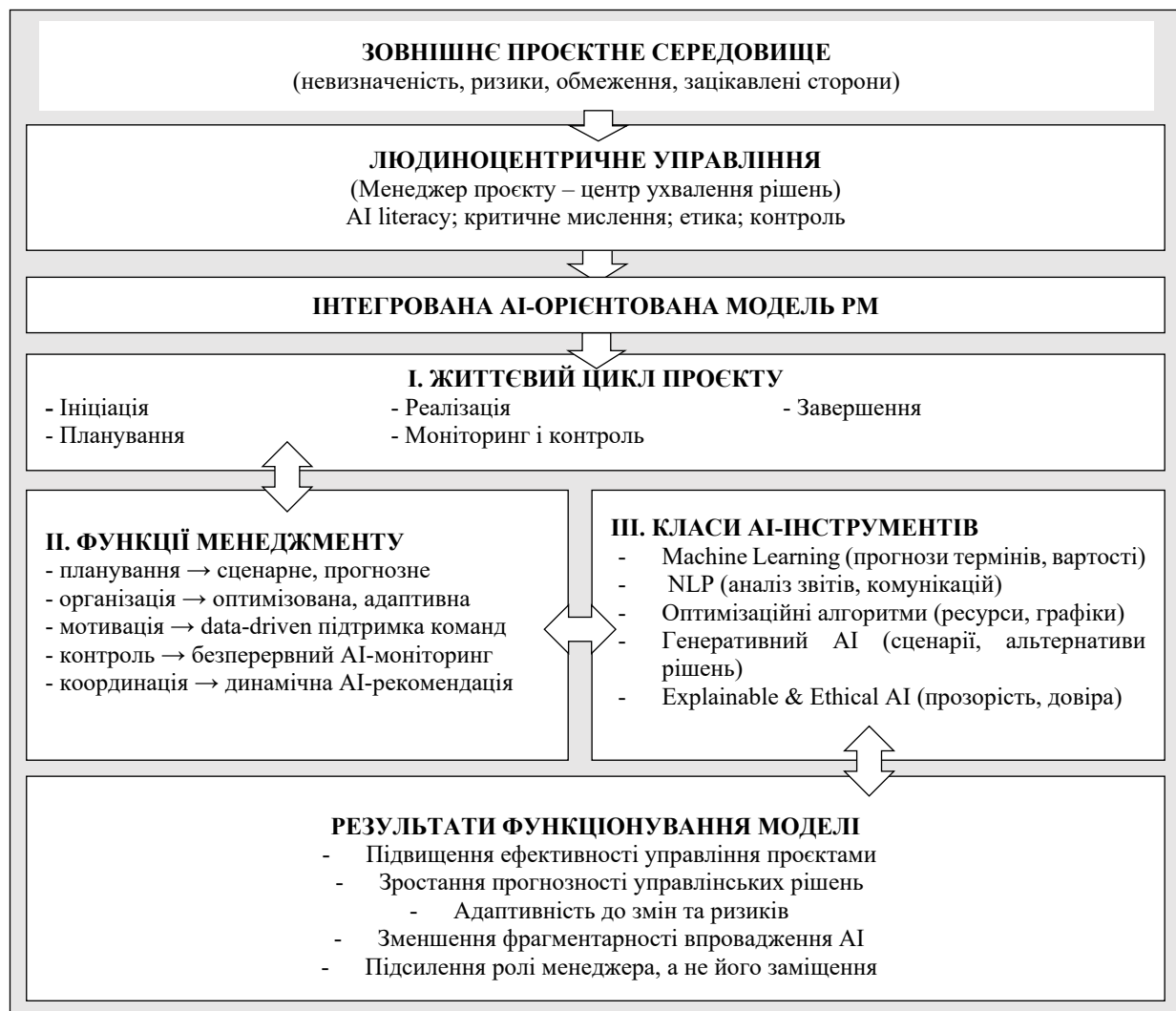


Рис. 4. Концептуальна схема основи інтегрованої AI-орієнтованої моделі управління проектами

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Дослідження виявило фрагментарність сучасних підходів до застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні проектами, що обумовлює потребу цілісної AI-орієнтованої моделі. Бібліометричний та мережевий аналіз публікацій Scopus дозволив визначити домінуючі напрями досліджень та підтвердити методологічну прогалину щодо інтегрованих моделей управління проектами з використанням ШІ. Сформовано концептуальну основу моделі, що узгоджує фази

життєвого циклу проекту, структурні функції менеджменту та класи AI-інструментів, забезпечуючи цілісність їх впровадження. Підкреслено людиноцентричний підхід, де ШІ виступає когнітивним підсилювачем рішень, акцентуючи роль AI literacy та етичної відповідальності менеджерів. Результати створюють теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень і практичної реалізації прогностично орієнтованих систем AI-управління проектами у цифрову епоху.

Бібліографічний список:

1. Voznytsia Anastasiia (2024) AI-driven predictive analytics in project management. The 10th International scientific and practical conference "Modern research in science and education" BoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. 1146 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/389070396_AI-driven_predictive_analytics_in_project_management
2. Hughes L., Mavi R. K., Aghajani M., Fitzpatrick K., Gunaratnege S. M., Shekarabi S. A. H., Hughes R., Khanfar A., Khatavakhotan A., Mavi N. K., Li K., Mahmoud M., Malik T., Mutasa S., Nafar F., Yates R., Alahmad R., Jeon I. & Dwivedi Y. K. (2025). Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(5), Article 100772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772>
3. Salimimoghadam S., Ghanbaripour A. N., Tumpa R. J., Kamel Rahimi A., Golmoradi M., Rashidian S. & Skitmore M. (2025). The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers. *Buildings*, 15(7), 1130. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15071130>
4. Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore (2024) Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers, *Journal of Innovation & Knowledge (JIK)*, ISSN 2444-569X, Elsevier, Amsterdam, Vol. 9, Iss. 3, pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100545>
5. Reema Alzarooni (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Project Management. *Saudi J Eng Technol*, 10(10): 513–521. URL: https://saudijournals.com/media/articles/SJEAT_1010_513-521c.pdf
6. Nenni M.E., De Felice F., De Luca C. et al. How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. *Manag Rev Q* 75, 1669–1716 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
7. Saeid Haghsheeno (2021) AI-driven Project Management in Software Engineering. *International Journal of Scientific Development and Research (IJS DR)*. 299–308 p. URL: <https://www.ijedr.org/papers/IJS DR2101050.pdf>
8. World Map: Simple. URL: <https://www.mapchart.net/world.html>

References:

1. Voznytsia A. (2024) AI-driven predictive analytics in project management [AI-driven predictive analytics in project management]. The 10th International Scientific and Practical Conference "Modern Research in Science and Education" (USA, Chicago, 2024). Chicago: BoScience Publisher, 1146 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/389070396_AI-driven_predictive_analytics_in_project_management
2. Hughes L., Mavi R. K., Aghajani M., Fitzpatrick K., Gunaratnege S. M., Shekarabi S. A. H., Hughes R., Khanfar A., Khatavakhotan A., Mavi N. K., Li K., Mahmoud M., Malik T., Mutasa S., Nafar F., Yates R., Alahmad R., Jeon I., Dwivedi Y. K. (2025) Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030. *Journal of Innovation and Knowledge*, vol. 10(5), Article 100772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772>
3. Salimimoghadam S., Ghanbaripour A. N., Tumpa R. J., Kamel Rahimi A., Golmoradi M., Rashidian S., Skitmore M. (2025) The rise of artificial intelligence in project management: A systematic literature review of current opportunities, enablers, and barriers. *Buildings*, vol. 15(7), 1130. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15071130>
4. Felicetti A. M., Cimino A., Mazzoleni A., Ammirato S. (2024) Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative chatbots by project managers. *Journal of Innovation and Knowledge*, vol. 9(3), pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100545>
5. Alzarooni R. (2025) The impact of artificial intelligence on project management. *Saudi Journal of Engineering and Technology*, vol. 10(10), pp. 513–521. Available at: https://saudijournals.com/media/articles/SJEAT_1010_513-521c.pdf
6. Nenni M. E., De Felice F., De Luca C. et al. (2025) How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, vol. 75, pp. 1669–1716. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
7. Haghsheeno S. (2021) AI-driven project management in software engineering. *International Journal of Scientific Development and Research*, pp. 299–308. Available at: <https://www.ijedr.org/papers/IJS DR2101050.pdf>
8. World Map: Simple. Available at: <https://www.mapchart.net/world.html>

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 657:004.9:334

JEL M41, O33, L26

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15>**Мискін Ю.І.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8160-3262>

Yurii Myskin

State Tax University

Краєвський В.М.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>

Volodymyr Kraevskyi

State Tax University

Скорик В.І.

здобувач бакалаврського рівня освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2121-4473>

Viktoriia Skoryk

State Tax University

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

DIGITALIZATION OF ACCOUNTING IN SMALL ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджено процес діджиталізації бухгалтерського обліку на малих підприємствах у контексті цифрової трансформації економіки. Розкрито двосторонній характер цифровізації обліку – автоматизацію рутинних процесів та формування цілісного цифрового середовища з використанням хмарних сервісів, BI-систем, інструментів штучного інтелекту та інтеграції з банківськими та державними платформами. Проаналізовано вплив цифрових технологій на ефективність облікових процесів, точність даних та якість інформаційної підтримки управлінських рішень, зокрема в умовах обмежених ресурсів малих підприємств. Особлива увага приділена специфіці діджиталізації у малому бізнесі: спрощеним обліковим процедурам, автоматизації рутинних операцій, електронній взаємодії з контрагентами й контролюючими органами, а також використанню аутсорсингових і хмарних сервісів. Окремо розглянуто перспективи застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій та Big Data для підвищення аналітичних можливостей малого бізнесу. Визначено основні виклики цифровізації, серед яких кіберризик, технічні збої та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Обґрунтовано необхідність поетапного впровадження цифрових рішень, формування культури інформаційної безпеки та підвищення цифрових компетенцій працівників як умов ефективної та стійкої трансформації бухгалтерського обліку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності малих підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: діджиталізація, бухгалтерський облік, малий бізнес, обліково-аналітичне забезпечення, цифрові технології, хмарні сервіси.

Abstract. Introduction. At the current stage of economic development, the digitalization of accounting in small enterprises represents a crucial aspect of the broader process of economic transformation. Digital technologies are reshaping traditional accounting practices by enabling automation of routine operations, creating integrated digital environments, and providing real-time analytical support for managerial decision-making. The rapid evolution of cloud services, business intelligence systems (BI), artificial intelligence tools, and their integration with banking and governmental platforms highlight both opportunities and challenges for accounting in resource-constrained small businesses. **Purpose.** The purpose of the article is to examine the process of accounting digitalization in small enterprises, assess the impact of modern digital technologies on the efficiency and accuracy of accounting processes, and identify practical approaches to implementing digital solutions while managing associated risks. **Methods.** The research applies analytical, comparative, and synthesis methods. The analytical method is used to evaluate the theoretical and practical foundations of accounting digitalization; the comparative method contrasts approaches to digitalization in small and large enterprises; the synthesis method supports the formulation of conclusions and practical recommendations for enhancing digital accounting practices. **Results.** The study demonstrates that accounting digitalization in small enterprises has a dual dimension: automation of accounting processes and the creation of a comprehensive digital environment. Digital tools improve operational efficiency, reduce errors, enhance data accuracy, facilitate interaction with counterparties and regulatory authorities, and expand access to analytical capabilities. Advanced technologies, including artificial intelligence, blockchain, and Big Data, further strengthen managerial decision-making and strategic planning. At the same

time, digitalization carries risks such as dependence on software and cloud platforms, cyber threats, technical failures, and insufficient digital competencies among personnel. The research emphasizes that small enterprises benefit primarily from tactical effects – streamlined procedures, automation of routine tasks, and efficient use of external digital services – while strategic integration and complex analytics are more relevant for large enterprises. **Conclusion.** The digitalization of accounting in small enterprises emerges not only as a technological innovation but as a strategic direction for business development, enhancing transparency, efficiency, and competitiveness. Effective implementation requires a phased approach, the formation of a culture of information security, and continuous improvement of digital competencies among personnel. The study underlines the necessity of integrating digital accounting practices into small enterprise management to strengthen financial discipline and ensure adaptability within the evolving digital economy.

Keywords: digitalization, accounting, small business, accounting and analytical support, digital technologies, cloud services.

Постановка проблеми. У сучасних умовах формування цифрової економіки бухгалтерський облік стає ключовим інструментом забезпечення фінансової дисципліни, прозорості та оперативності управлінських рішень. Для малих підприємств, що функціонують за обмежених ресурсів та змушені швидко реагувати на зміни ринкового середовища, цифрові технології виступають засобом автоматизації облікових процесів, підвищення точності даних, оптимізації витрат та спрощення взаємодії з контрагентами, банківськими установами й контролюючими органами.

Водночас діджиталізація бухгалтерського обліку супроводжується ризиками, пов'язаними з залежністю від програмного забезпечення, хмарних сервісів, кіберзагрозами та недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу. Відсутність системного підходу до впровадження цифрових рішень і методичних рекомендацій підкреслює необхідність наукового дослідження процесів діджиталізації, що дозволить обґрунтувати ефективні стратегії трансформації обліку та підвищити конкурентоспроможність малих підприємств у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління малим бізнесом пройшов значну трансформацію – від традиційного бухгалтерського обліку до інтегрованих цифрових систем управлінської аналітики. Наукові дослідження Р. Ф. Бруханського [7], С. Ф. Голова [2], Я. О. Ізмайлова [1], В. В. Муравського [3], Л. В. Нападовської [4], В. О. Осмятченка [1] та С. В. Шевчука [1] демонструють необхідність переосмислення функцій бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації. Зокрема, у монографії під редакцією В. О. Осмятченка [1] зазначено, що цифрові технології забезпечують прозорість і контроль фінансових потоків, проте вимагають належної ресурсної підтримки малого бізнесу. В. В. Муравський [3] розробив концепцію комп'ютерно-комунікаційної форми обліку як нової парадигми інформаційного забезпечення, тоді як Р. Ф. Бруханський [7] та П. Р. Пуцентейло [7] підкреслили значення цифровізації для створення комплексного середовища обліку, аналітики та контролю, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами.

У контексті дослідження діджиталізації в малому бізнесі, В. В. Новіков [5] відзначає, що цифрові технології підвищують швидкість і точність облікових процесів, хоча супроводжуються кіберризиками, а О. М. Петрук [6] наголошує на важливості управління ризиками цифровізації. На міжнародному рівні А. А. Алван [8] довів, що хмарні технології трансформують роль бухгалтера та аналітика, а Б. А. Прамука

[9] і М. Пінасті [9] показали, що хмарні системи дозволяють гармонізувати інформаційні потреби малого бізнесу, водночас вимагаючи стандартизації процесів і підвищення цифрових компетенцій персоналу. Незважаючи на значні наукові напрацювання, питання цифрового обліково-аналітичного забезпечення управління малими підприємствами в українських умовах досі потребує глибшого вивчення, що обумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою статті є осмислення впливу діджиталізації на облік малих підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз процесів діджиталізації бухгалтерського обліку на малих підприємствах. У процесі роботи застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення наукових підходів до цифрової трансформації обліку, індукції та дедукції – для формування теоретичних висновків щодо впливу цифрових технологій на облікові процеси, порівняльний метод – для виявлення відмінностей діджиталізації обліку на малих і великих підприємствах. Системний і структурно-функціональний підходи використано для дослідження бухгалтерського обліку як цілісної інформаційно-аналітичної системи в цифровому середовищі. Метод логічного узагальнення – для формулювання висновків і визначення перспектив подальших наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку діджиталізація бухгалтерського обліку розглядається у двох взаємодоповнюючих вимірах. У вузькому значенні вона ототожнюється з автоматизацією облікових процесів, коли цифрові інструменти замінюють ручну працю та забезпечують зростання швидкості й точності облікових операцій. У широкому розумінні діджиталізація виступає як цілісне цифрове середовище функціонування обліку, що включає використання хмарних сервісів, систем бізнес-аналітики (BI), інструментів штучного інтелекту, інтеграцію з банківськими та іншими зовнішніми інформаційними платформами. Динамічний характер такого середовища зумовлює постійну зміну технологічних рішень, унаслідок чого ключові інструменти діджиталізації обліку мають адаптивний і еволюційний характер.

Зміст та характеристику ключових технологій, що визначають сучасний етап діджиталізації бухгалтерського обліку, систематизовано в таблиці 1.

Аналіз наведених даних дає підстави стверджувати, що технологічна основа діджиталізації бухгалтерського обліку має складний, багатокomпонентний характер. Кожна з ключових цифрових технологій виконує спе-

Таблиця 1

Характеристика сучасних цифрових технологій

№	Назва технології	Характеристика
1	Автоматизація обліку	Використання програмного забезпечення та цифрових технологій для автоматичного виконання облікових операцій
2	Хмарні сервіси	Інтернет-платформи та програми, які працюють на серверах провайдерів і надають доступ до ресурсів (зберігання даних, програм, обчислювальних потужностей) через інтернет
3	Електронний документообіг	Система створення, обробки, підписання та зберігання документів у цифровій формі без використання паперових носіїв
4	Електронна звітність і держсервіси	Подання звітності до державних органів у електронній формі через спеціалізовані платформи
5	Інтеграція з банками	Автоматичний обмін фінансовими даними між бухгалтерськими програмами підприємства та банківськими системами
6	Аналітика та BI-системи	Інструменти бізнес-аналітики, що дозволяють перетворювати облікові дані на інформацію для прийняття управлінських рішень
7	Аутсорсингові цифрові сервіси	Передача частини облікових чи фінансових функцій зовнішнім компаніям
8	Штучний інтелект	Використання алгоритмів машинного навчання для автоматичного розпізнавання операцій, аналізу даних, прогнозування показників і виявлення помилок у бухгалтерських записах
9	Технології блокчейн	Система зберігання даних у вигляді послідовного ланцюга блоків
10	Big data	Обробка й аналіз великих масивів структурованої та неструктурованої інформації для виявлення закономірностей, оцінки ризиків і підвищення ефективності управління бізнесом

Джерело: сформовано авторами

цифічну функцію в межах трансформаційного процесу: автоматизація облікових операцій спрямована на усунення ручної праці та зниження ймовірності помилок; хмарні сервіси забезпечують мобільність, масштабованість і безперервний доступ до облікових даних; електронний документообіг сприяє скороченню паперових витрат і прискоренню інформаційних потоків; системи бізнес-аналітики та інструменти штучного інтелекту формують якісно новий рівень аналітичної підтримки управління.

Водночас діджиталізація зумовлює трансформацію не лише техніко-технологічної складової бухгалтерського обліку, а й його змістових, функціональних та аналітичних характеристик. За умов традиційної моделі облік переважно виконував обліково-контрольну функцію, тоді як у цифровому середовищі він еволюціонує в інтегровану інформаційно-аналітичну та управлінську систему. Така система здатна забезпечувати формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу, підвищуючи адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

При цьому, на відміну від великих підприємств, які використовують комплексні багатофункціональні автоматизовані системи обліку, малі компанії, як правило, обмежені у фінансових, кадрових та організаційних ресурсах. За таких умов актуалізується потреба у впровадженні простих у використанні, економічно доцільних і водночас достатньо гнучких цифрових рішень, здатних забезпечити належний рівень облікового супроводу господарської діяльності. Застосування таких інструментів дає змогу не лише підвищити продуктивність облікових процесів, а й посилити конкурентні позиції малих підприємств на ринку.

Бухгалтерський облік у малому бізнесі характеризується низкою специфічних ознак, що відрізняють його від обліку на середніх і великих підприємствах. Вони зумовлені масштабами діяльності, обсягами гос-

подарських операцій, чисельністю персоналу та особливостями організаційної структури управління. До ключових характеристик обліку суб'єктів малого підприємництва належать спрощений порядок ведення обліку, податково-орієнтований підхід, обмеженість ресурсного забезпечення, активне використання цифрових технологій, а також висока гнучкість і мобільність господарської діяльності.

Застосування спрощених форм обліку передбачає використання скороченого плану рахунків і складання фінансової звітності відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та вимог податкового законодавства. Податково-орієнтований характер обліку забезпечує своєчасний і коректний розрахунок податкових зобов'язань, що має вирішальне значення для фінансової стабільності малих підприємств. Водночас обмеженість фінансових і кадрових ресурсів стимулює використання аутсорсингових моделей, онлайн-бухгалтерії та хмарних сервісів, які дозволяють оптимізувати документообіг і суттєво знизити витрати на ведення обліку.

Діджиталізація бухгалтерського обліку в малому бізнесі забезпечує автоматизацію повсякденних операцій – від формування первинних документів і обробки банківських транзакцій до нарахування заробітної плати та податкових платежів. Це сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню точності облікових даних, налагодженню електронної взаємодії з контролюючими органами та інтеграції з банківськими сервісами. Використання хмарних рішень і аутсорсингових моделей надає можливість здійснювати управління обліковими процесами незалежно від місця перебування та забезпечує додаткову економію ресурсів.

Важливою перевагою цифрових інструментів є розширення доступу малих підприємств до аналітичних можливостей, які раніше були характерні переважно для великих компаній. Автоматизоване формування управлінської звітності, візуалізація ключових фінан-

сових показників та прогнозування грошових потоків створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення фінансової стійкості бізнесу.

Подальший розвиток цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, блокчейн-рішень і технологій Big Data, суттєво розширює функціональні можливості бухгалтерського обліку в малому бізнесі. Штучний інтелект сприяє автоматизації рутинних операцій, інтелектуальній класифікації та перевірці облікових даних, підтримує прогнозування фінансових результатів і аналіз ризиків. Технологія блокчейн забезпечує прозору та захищену фіксацію господарських операцій у децентралізованих реєстрах, підвищуючи рівень довіри до облікової інформації. Використання Big Data дозволяє аналізувати значні обсяги внутрішніх і зовнішніх даних, створюючи підґрунтя для стратегічного прийняття рішень без необхідності впровадження складних та дорогих ІТ-систем.

На великих підприємствах діджиталізація бухгалтерського обліку переважно орієнтована на масштабну інтеграцію інформаційних систем, комплексну автоматизацію бізнес-процесів і використання розвинених аналітичних інструментів у цілях стратегічного управління. Це забезпечує узгодженість фінансового, управлінського та аналітичного обліку, високу точність даних і розширені можливості прогнозування.

Натомість для суб'єктів малого підприємництва вплив діджиталізації має інший вектор розвитку та зосереджується на спрощенні облікових процедур, скороченні витрат на ведення обліку, автоматизації рутинних операцій і активному використанні зовнішніх цифрових сервісів. Пріоритетами для малих підприємств є оперативний доступ до облікової інформації, стандартизація процесів і раціональне використання ресурсів,

тоді як глибока системна інтеграція та складна аналітика не завжди є першочерговими. Узагальнені особливості впливу діджиталізації на бухгалтерський облік малих підприємств представлено в таблиці 2.

Диференціація впливу діджиталізації на бухгалтерський облік у цілому та на облік суб'єктів малого підприємництва зумовлена насамперед відмінностями у масштабах інтеграції цифрових рішень і глибині аналітичного опрацювання інформації. Для великих підприємств цифрова трансформація створює передумови для отримання стратегічних переваг за рахунок комплексної автоматизації бізнес-процесів, інтеграції інформаційних систем та використання розвинених інструментів аналітики. Натомість для малих підприємств діджиталізація забезпечує переважно тактичні ефекти, що проявляються в оптимізації облікових процедур, цифровізації взаємодії з контрагентами й контролюючими органами, а також у скороченні витрат на ведення обліку.

У цьому контексті діджиталізація формує якісно нову модель бухгалтерського обліку, у межах якої інформаційні технології виступають не лише прикладним інструментарієм, а й цілісним середовищем функціонування облікової системи.

Водночас цифровізація має амбівалентний вплив на бухгалтерський облік. Поряд із суттєвими можливостями щодо підвищення ефективності, оперативності та прозорості облікових процесів вона генерує низку ризиків, які є особливо чутливими для суб'єктів малого підприємництва. До ключових переваг діджиталізації належать автоматизація облікових операцій, зниження трансакційних витрат, оперативний доступ до облікової інформації, зростання точності даних за рахунок мінімізації людського чинника, спрощення взаємодії з контрагентами та державними інституціями, а також розширення аналітичних можливостей управління.

Таблиця 2

Вплив технологій діджиталізації на бухгалтерський облік малих підприємств

№	Технологія	Вплив на облік малих підприємств
1	Автоматизація обліку	Зменшує потребу у складній обліковій структурі, переводить основні операції у стандартизований цифровий формат
2	Хмарні сервіси	Змінюють спосіб організації обліку – замість локальних систем облік здійснюється у віддаленому середовищі з мінімальними технічними ресурсами
3	Електронний документообіг	Переформатовує взаємодію з контрагентами та контролюючими органами, роблячи документообіг повністю цифровим
4	Електронна звітність і держсервіси	Формує залежність від державних цифрових платформ, стандартизує подання звітності
5	Інтеграція з банками	Впливає на оперативний облік фінансових операцій, забезпечуючи автоматичне відображення платежів і надходжень без потреби у складних внутрішніх системах контролю
6	Аналітика та BI-системи	Впливають на процеси контролю і прийняття рішень, надаючи базову аналітичну інформацію про фінансові результати та операції без складної інтеграції з масштабними системами
7	Аутсорсингові цифрові сервіси	Змінюють організаційну структуру обліку, фактично замінюючи внутрішню бухгалтерію зовнішніми онлайн-платформами або спеціалізованими компаніями, що призводить до залежності від зовнішніх постачальників послуг
8	Штучний інтелект	Змінює характер виконання облікових функцій, замінюючи рутинні операції (введення даних, класифікацію, перевірку) автоматизованими алгоритмами
9	Технології блокчейн	Впливають на форму ведення облікових записів, забезпечуючи фіксацію операцій у децентралізованих реєстрах
10	Big data	Впливають на процес прийняття управлінських рішень, інтегруючи в облік елементи базового аналітичного аналізу на основі доступних зовнішніх і внутрішніх даних без складних ІТ-систем

Джерело: сформовано авторами

Разом із тим процес упровадження цифрових технологій супроводжується певними ризиками, серед яких провідне місце займають залежність від програмного забезпечення та хмарних сервісів, загрози інформаційній і кібербезпеці, додаткові витрати на супровід і модернізацію цифрових рішень, імовірність технічних збоїв, а також складнощі адаптації персоналу до нових технологічних умов. Надмірна автоматизація та висока залежність від зовнішніх цифрових провайдерів можуть також формувати суттєві організаційні ризики. Успішність імплементації цифрових рішень у малому бізнесі значною мірою визначається рівнем цифрової компетентності персоналу, обґрунтованістю вибору програмних платформ і сервісів, а також застосуванням системного підходу до забезпечення інформаційної безпеки.

З метою узагальнення та систематизації основних переваг і ризиків діджиталізації бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу відповідні аналітичні дані представлено в таблиці 3.

Таким чином, цифровізація облікових практик у діяльності малих підприємств має виражений синергетичний характер, поєднуючи значний потенціал підвищення ефективності з наявністю низки супутніх ризиків, ігнорування яких може нівелювати очікувані результати. Зокрема, зростання залежності від хмар-

них сервісів і зовнішніх цифрових платформ актуалізує проблеми захисту та конфіденційності облікових даних, тоді як недостатній рівень цифрової грамотності персоналу здатен обмежувати результативність використання сучасних інформаційних інструментів.

З метою мінімізації зазначених ризиків суб'єктам малого підприємництва доцільно застосовувати поетапний підхід до діджиталізації бухгалтерського обліку, який передбачає послідовний перехід від базової автоматизації облікових операцій до формування цілісної цифрової екосистеми управління. Важливими передумовами ефективної цифрової трансформації є також формування культури інформаційної безпеки, системне підвищення цифрових компетенцій персоналу та забезпечення своєчасного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін нормативного середовища й технологічних стандартів.

Отже, діджиталізація бухгалтерського обліку постає не лише як технологічний процес, а як комплексний напрям стратегічного розвитку малих підприємств, що інтегрує ефективність, прозорість та інноваційність облікової діяльності. Її реалізація створює необхідні передумови для зростання конкурентоспроможності малого бізнесу, зміцнення фінансової дисципліни та поглиблення інтеграції суб'єктів господарювання у простір цифрової економіки України.

Таблиця 3

Можливості та ризики діджиталізації обліку малих підприємств

№	Технологія	Можливості діджиталізації	Ризики діджиталізації
1	Автоматизація обліку	Спрощує облікові процеси, забезпечує економію часу, зменшує людські помилки	Створює залежність від програмного забезпечення може призвести до збоїв у роботі обліку; у разі технічних неполадок можливе порушення обробки даних
2	Хмарні сервіси	Надає доступ до облікових даних з будь-якого місця, що дозволяє працювати віддалено	Підвищує ризик витоку конфіденційної інформації через злом або неправильну настройку доступу; залежить від стабільності та надійності провайдера
3	Електронний документообіг	Прискорює обмін документами, скорочує паперові витрати	Спричиняє ризик появи неточностей у документах через помилки введення або обробки даних; підвищує ризик несанкціонованого доступу до електронних документів
4	Електронна звітність і держсервіси	Швидко та своєчасно подає звітність, мінімізує помилки	Залежить від стабільності роботи державних платформ; створює ризик технічних збоїв або помилок під час автоматичної передачі даних
5	Інтеграція з банками	Автоматизує відображення фінансових операцій, контролює грошові потоки	Створює ризик несумісності форматів даних і затримок у передачі інформації; підвищує вразливість до кібератак під час обміну даними
6	Аналітика та BI-системи	Підтримує управлінські рішення, забезпечує контроль витрат і доходів	Потребує високої кваліфікації користувачів, а некоректне налаштування аналітичних моделей може спотворювати результати
7	Аутсорсингові цифрові сервіси	Знижує витрати на власну бухгалтерію, забезпечує доступ до професійних послуг	Знижує контроль за конфіденційністю облікової інформації, формує залежність від надійності стороннього виконавця
8	Штучний інтелект	Автоматизує рутинні операції, підвищує точності обліку	Виникає можливість помилкової класифікації даних, складність у перевірці алгоритмів і прийнятті відповідальності за рішення, згенеровані штучним інтелектом
9	Технології блокчейн	Гарантують достовірність і незмінність облікових записів, зменшують ризик шахрайства	Ускладнюють інтеграцію з традиційними системами обліку; потребують значних фінансових ресурсів для впровадження; обмежуються недосконалістю правового регулювання
10	Big data	Забезпечує можливість глибокого аналізу великої кількості даних і формування прогнозів	Потребує потужних технічних ресурсів для обробки інформації; створює ризик неправильного аналізу за відсутності належної кваліфікації фахівців

Джерело: сформовано авторами

Висновки. За результатами проведеного дослідження процесів діджиталізації бухгалтерського обліку на малих підприємствах доцільно сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Аналіз ключових технологій діджиталізації засвідчив диференційований характер їх впливу на бухгалтерський облік залежно від масштабів діяльності підприємства. Для великих суб'єктів господарювання цифрова трансформація забезпечує формування стратегічних переваг шляхом глибокої інтеграції інформаційних систем та розширення аналітичної підтримки управлінських рішень. Натомість для малих підприємств пріоритетного значення набувають тактичні ефекти, що проявляються у спрощенні облікових процедур, автоматизації рутинних операцій і активному використанні зовнішніх цифрових сервісів.

2. Узагальнення можливостей і ризиків діджиталізації бухгалтерського обліку свідчить, що впро-

вадження цифрових технологій створює значний потенціал для підвищення ефективності, точності та оперативності облікових процесів, розширення доступу до аналітичної інформації та посилення інформаційної підтримки управлінських рішень. Водночас цифровізація супроводжується низкою загроз, серед яких ключовими є залежність від програмного забезпечення та зовнішніх провайдерів, зростання кіберризиків, імовірність технічних збоїв, а також підвищені вимоги до рівня цифрової компетентності персоналу.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на поглибленому аналізі впливу окремих цифрових технологій на ефективність облікових процесів у суб'єктів малого підприємництва, а також на розробленні прикладних рекомендацій щодо управління ризиками та забезпечення стійкої цифрової трансформації бухгалтерського обліку.

Бібліографічний список:

1. Бухгалтерський облік та оподаткування в умовах застосування інформаційних технологій: теорія і практика : монографія / В. О. Осмятченко, С. В. Шевчук, Я. О. Измайлов [та ін.] ; за заг. ред. В. О. Осмятченка ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2020. 394 с.
2. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 190 с.
3. Муравський В. В. Комп'ютерно-комунікаційна форма обліку: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 486 с.
4. Нападowska Л. В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 450 с.
5. Новіков В. В. Діджиталізація бухгалтерського обліку малих підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). С. 81–88. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-81-88](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88)
6. Петрук О. М. Цифровізація бухгалтерського обліку: проблеми, ризики та напрями розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 83–88.
7. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентайло [та ін.]. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.
8. Alwan A. A. Effect of using Cloud Computing technology on the accounting job. *International journal of research in social sciences & humanities*. 2022. Vol. 12. No. 02. DOI: <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.022>
9. Pramuka B. A., Pinasti M. Does cloud-based accounting information system harmonize small business needs? *Journal of information and organizational sciences*. 2020. № 1. Vol. 44. P. 141–156.

References:

1. Osmiyatchenko V. O., Shevchuk S. V., Izmaylov Ya. O. et al. (2020). *Bukhhalters'kyi oblik ta opodatkovannya v umovakh zastosuvannya informatsiynykh tekhnolohiy: teoriya i praktyka* [Accounting and taxation under the application of information technologies: theory and practice]. In V. O. Osmiyatchenko (Ed.), *Monohrafiya*. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine.
2. Holov S. F. (2007). *Bukhhalters'kyi oblik v Ukrayini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku* [Accounting in Ukraine: analysis of the state and development prospects]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.
3. Muravskyi V. V. (2018). *Komp'yuterno-komunikatsiynna forma obliku* [Computer-communication form of accounting]. Ternopil: TNEU.
4. Napadovska L. V. (2000). *Upravlins'kyi oblik* [Management accounting]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita.
5. Novikov V. V. (2023). Dydzhytalizatsiya bukhhalters'koho obliku malykh pidpryyemstv [Digitalization of accounting of small enterprises]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 3(105), 81–88. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-81-88](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88)
6. Petruk O. M. (2020). Tsyfrovizatsiya bukhhalters'koho obliku: problemy, ryzyky ta napryamy rozvytku [Digitalization of accounting: problems, risks and directions of development]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 83–88.
7. Brukhanyskyi R. F., Putsenteilo P. R. et al. (2021). *Rozvytok tsyfrovizatsiyi obliku, opodatkovannya, analizu i kontrolyu v upravlinni pidpryyemstvamy* [Development of digitalization of accounting, taxation, analysis and control in enterprise management]. Ternopil: VPTs "Universytets'ka dumka".
8. Alwan A. A. (2022). Effect of using Cloud Computing technology on the accounting job. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(02). DOI: <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.022>
9. Pramuka B. A. & Pinasti M. (2020). Does cloud-based accounting information system harmonize small business needs? *Journal of Information and Organizational Sciences*, 44(1), 141–156.

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 005.3:614.2:338.46

JEL I11, M10

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-16>

Ремига Ю.С.

кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту та логістики,
ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Yuliia Remyha
PHEE "European University"

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

THEORETICAL ASPECTS OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR A MEDICAL INSTITUTION

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти формування та функціонування системи менеджменту медичного закладу в умовах трансформації сфери охорони здоров'я. Узагальнено підходи до трактування поняття «система менеджменту», визначено її основні складові та функції з урахуванням специфіки діяльності медичних установ. Проаналізовано ключові напрями управління медичним закладом, зокрема стратегічне планування, управління персоналом, фінансовий менеджмент, забезпечення якості медичних послуг та використання інформаційних технологій. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексної системи менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та якості медичного обслуговування. Запропоновано узагальнену «формулу успіху» системи менеджменту медичного закладу, що базується на принципах пацієнтоорієнтованості, лідерства, інноваційності та відповідності регуляторним вимогам.

Ключові слова: система менеджменту, медичний заклад, управління охороною здоров'я, якість медичних послуг, стратегічне управління, медичний менеджмент.

Abstract. Introduction. The healthcare sector is undergoing significant structural and organizational transformations, which increase the need for effective management systems in medical institutions. Under conditions of limited resources, growing patient expectations, and stricter regulatory requirements, the development of a comprehensive management system becomes a critical factor in ensuring sustainability and quality of healthcare services. **Purpose.** The purpose of this article is to analyze the theoretical foundations of a management system for a medical institution and to substantiate its key components, functions, and principles that contribute to improving the efficiency and quality of medical services. **Methods.** The research is based on general scientific and special methods, including analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparative analysis, and a systemic approach. Scientific publications, regulatory documents, and international management standards in healthcare were used as the informational base of the study. **Results.** The study systematizes the concept of a management system and identifies its core elements in the context of medical institutions. The main functional areas of healthcare management are outlined, including strategic planning, leadership and human resource management, financial management, quality assurance of medical services, risk management, and the implementation of information technologies. Particular attention is paid to the role of international quality standards and patient-centered approaches in enhancing organizational performance. A generalized "success formula" for the management system of a medical institution is proposed, integrating leadership, efficient resource utilization, staff development, innovation, partnership, ethical responsibility, and information security. **Conclusion.** The research confirms that an effective management system is a key prerequisite for stable functioning and development of medical institutions. The implementation of an integrated management system enables healthcare organizations to optimize internal processes, improve service quality, ensure patient safety, and comply with regulatory requirements. The proposed theoretical framework and practical guidelines can be used by healthcare managers to improve managerial decision-making and adapt medical institutions to modern challenges in the healthcare sector.

Keywords: management system, medical institution, healthcare management, quality of medical services, strategic management, healthcare organization.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних соціально-економічних трансформацій, зростання вимог до якості медичних послуг, обмеженості фінансових ресурсів та посилення регуляторного впливу з боку держави. За таких умов ефективність діяльності медичних закладів значною мірою залежить від рівня організації управління та впровадження результативної системи менеджменту. Недостатня структурованість управлінських процесів, низький рівень інтеграції сучасних управлінських підходів і стандартів якості негативно впливають на якість

медичних послуг та конкурентоспроможність медичних установ. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження теоретичних аспектів формування системи менеджменту медичного закладу як основи його стабільного розвитку та ефективного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління та менеджменту в закладах охорони здоров'я висвітлена в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання вдосконалення системи управління медичними закладами розглядалися у працях Л.М. Баценко та С.Г. Дубовик [1],



П.О. Гуржого [2], Л.Ю. Дергунової та Т.М. Михайлової [3] та інших авторів. У наукових дослідженнях акцентується увага на впровадженні стандартів управління якістю, стратегічному плануванні, розвитку кадрового потенціалу та використанні інноваційних підходів у медичному менеджменті. Разом із тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій, питання комплексного теоретичного обґрунтування системи менеджменту медичного закладу з урахуванням сучасних викликів залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідження та узагальнення теоретичних аспектів формування системи менеджменту медичного закладу, визначення її основних складових, функцій і принципів функціонування з метою підвищення ефективності управління та якості надання медичних послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез (для узагальнення наукових підходів до визначення системи менеджменту), індукцію та дедукцію (для формування теоретичних висновків), системний підхід (для дослідження взаємозв'язків між елементами системи менеджменту медичного закладу), порівняльний аналіз (для зіставлення різних управлінських концепцій і стандартів у сфері охорони здоров'я). Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації, нормативно-правові акти та міжнародні стандарти менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система менеджменту – це комплекс взаємопов'язаних елементів,

процесів та структур, спрямованих на ефективне керівництво та управління діяльністю організації або підприємства. Система менеджменту розробляється з метою досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів, забезпечення якості продукції чи послуг, а також забезпечення стійкого розвитку [13]. Основні складові системи менеджменту можна представити графічно на рис. 1.

Система менеджменту може використовуватися в різних галузях та організаціях, включаючи бізнес, охорону здоров'я, освіту, громадський сектор тощо. Основною метою системи менеджменту є створення ефективної та стабільної організації, яка здатна відповідати викликам та досягати поставлених цілей.

Медичний заклад – це організація чи установа, спеціалізована в наданні медичних послуг та догляду за пацієнтами [5]. Такі заклади можуть бути різного типу та розміру, включаючи лікарні, клініки, поліклініки, амбулаторії, аптеки, діагностичні центри, реабілітаційні заклади та інші.

Основні функції медичних закладів включають [9]:

1. Надання медичної допомоги (діагностика та лікування хвороб та травм, екстрений та плановий медичний догляд).
2. Профілактика та оздоровлення (проведення профілактичних медичних обстежень та імунізацій, розвиток програм здоров'я населення).
3. Реабілітація та відновлення (надання послуг фізіотерапії та реабілітації, підтримка пацієнтів у відновленні після операцій чи хвороб).
4. Лабораторні дослідження та діагностика (проведення лабораторних аналізів та обстежень, визначення точної діагнозу та призначення лікування).

Планування:	•Визначення мети та стратегічних цілей. •Розробка планів та завдань для досягнення цих цілей.
Організація:	•Створення ефективної організаційної структури. •Розподіл обов'язків та визначення ролей учасників.
Впровадження:	•Реалізація стратегій та планів. •Контроль за виконанням завдань.
Керування персоналом:	•Рекрутація, найм та розвиток персоналу. •Мотивація та утримання кваліфікованих працівників.
Моніторинг та аналіз:	•Систематичний моніторинг результатів та процесів. •Аналіз ефективності та вдосконалення системи.
Керування якістю:	•Забезпечення високої якості продукції чи послуг. •Використання стандартів та методів контролю якості.
Фінансовий менеджмент:	•Раціональне використання фінансових ресурсів. •Бюджетування та фінансовий аналіз.
Комунікація:	•Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації. •Спілкування з зацікавленими сторонами.

Рис. 1. Основні складові системи менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [4]

5. Фармацевтичні послуги (видача ліків та медичних препаратів, консультації з лікарської терапії та взаємодії препаратів).

6. Обслуговування пацієнтів (прийом пацієнтів, запис на прийом, ведення медичної документації, надання консультацій та відповідей на запитання пацієнтів).

7. Медична навчання та наукова робота (підготовка та навчання медичного персоналу, участь у наукових дослідженнях та розвиток нових методів лікування).

8. Взаємодія з іншими закладами та системами (співпраця з іншими медичними закладами, лікарями, лабораторіями та страховими компаніями, дотримання стандартів та вимог регулюючих органів).

Медичні заклади можуть бути як державними, так і приватними; їхній характер та обсяг послуг може значно відрізнятися в залежності від типу та спеціалізації.

Система менеджменту для медичного закладу – це комплекс організаційних, адміністративних, фінансових і інших процесів, спрямованих на досягнення ефективності та вдосконалення якості надання медичних послуг. Тут розглянемо деякі теоретичні аспекти системи менеджменту для медичного закладу [8, с. 12]:

1. Стандарти та сертифікація:

– ISO 9001 для медичних закладів визначає вимоги до системи управління якістю, спрямованої на поліпшення задоволення пацієнтів та ефективність медичних послуг.

2. Стратегічне планування:

– розробка місії та візії медичного закладу для забезпечення їхньої впровадження в робочий процес;
– визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає розробити стратегію розвитку.

3. Лідерство та управління персоналом:

– визначення комунікаційних зв'язків для взаєморозуміння між лідерами та персоналом;
– постійне навчання та розвиток навичок медичного персоналу.

4. Фінансовий менеджмент:

– розподіл фінансових ресурсів для забезпечення найефективнішого використання коштів;
– систематичний аналіз фінансових показників для виявлення тенденцій та прийняття відповідних рішень.

5. Якість медичних послуг:

– впровадження методів, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження ризиків помилок;
– впровадження систем внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості медичних послуг.

6. Інформаційні технології:

– використання сучасних технологій для зберігання та обміну медичною інформацією (запровадження електронної медичної документації);
– забезпечення доступу до інформації та полегшення процесів обробки даних (система електронного управління медичними записами).

Зазначені аспекти становлять лише загальний огляд теоретичних принципів системи менеджменту для медичного закладу. Реалізація цих принципів вимагає індивідуального підходу та врахування конкретних умов та вимог кожного медичного закладу.

Створення системи менеджменту для медичного закладу є важливим етапом для забезпечення ефектив-

ності та високої якості медичних послуг. Така система базується на принципах управління та включає різні елементи, які сприяють організації роботи медичної установи (див. рис. 2).

Розробка та ефективна реалізація такої системи допомагає медичним закладам оптимізувати роботу, підвищувати якість надання послуг та відповідати сучасним стандартам управління в галузі охорони здоров'я. Функціонування системи менеджменту медичного закладу передбачає реалізацію різноманітних функцій та завдань для забезпечення ефективного керівництва та надання якісних медичних послуг. Тому розглянемо ключові аспекти функціонування системи менеджменту медичного закладу на рис.3. Ці функції взаємодіють та доповнюють одна одну, сприяючи стабільному та ефективному функціонуванню медичного закладу. Важливо постійно оновлювати та вдосконалювати систему менеджменту для відповіді на зміни в обставинах та задоволення потреб пацієнтів.

Побудова системи менеджменту для медичного закладу включає в себе кілька ключових етапів та кроків, які допоможуть забезпечити ефективне керівництво та оптимальне функціонування організації [3]:

1. Визначення мети та стратегії.
2. Розробка структури організації.
3. Впровадження системи управлінського обліку.
4. Організація медичного персоналу.
5. Розробка процедур та протоколів.
6. Впровадження IT та електронних медичних записів.
7. Керування якістю та безпекою.
8. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами.
9. Фінансовий менеджмент.
10. Системи навчання та розвитку.

Ці кроки допоможуть створити систему менеджменту, яка відповідає унікальним потребам та вимогам медичного закладу. Необхідно враховувати, що система менеджменту є динамічною, і її слід регулярно переглядати та вдосконалювати для оптимального функціонування.

Таким чином, можна сказати, що формула успіху для системи менеджменту медичного закладу базується на впровадженні ефективних стратегій та практик, які сприяють високій якості медичних послуг, задоволенню пацієнтів, ефективному управлінню ресурсами та відповідності вимогам регуляторів.

На нашу думку «Формула успіху» системи менеджменту медичного закладу повинна включати такі складові, які відображені в таблиці 1.

Ця формула успіху допомагає медичним закладам забезпечити найвищий ступінь професійної діяльності, яка відповідає вимогам пацієнтів та високим стандартам медичного обслуговування. Зосередження на пацієнтоцентризованості, ефективному використанні ресурсів та інноваційних підходах допомагає зберігати та підвищувати якість наданих послуг.

Отже, система менеджменту для медичного закладу є надзвичайно важливою. Вона допомагає управляти різними аспектами функціонування медичної установи для забезпечення ефективності, якості послуг та відповідності стандартам. Ось кілька причин, чому система менеджменту є важливою для медичного закладу [7]:

– допомагає визначити та впроваджувати стандарти якості догляду та лікування, що сприяє покращенню результатів для пацієнтів;

Стратегічне планування:	- Розробка місії та визначення стратегічних цілей медичного закладу. - Встановлення довгострокових планів розвитку та стратегій досягнення цілей.
Організаційна структура:	- Визначення структури медичного закладу та ланцюга командування. - Розподіл відповідальностей та завдань між підрозділами та працівниками.
Людські ресурси:	- Рекрутація та навчання кваліфікованого медичного персоналу. - Розвиток стратегій для підвищення мотивації та задоволеності працівників.
Фінансовий менеджмент:	- Розробка бюджетів та фінансових планів. - Моніторинг та оптимізація витрат, контроль фінансової стабільності.
Якість послуг та безпека пацієнтів:	- Впровадження систем контролю якості та дотримання визначених стандартів. - Забезпечення безпеки та задоволеності пацієнтів.
Інформаційні технології:	- Впровадження інформаційних систем для ефективного обліку медичних даних та оптимізації процесів. - Забезпечення конфіденційності та безпеки обробки медичної інформації.
Комунікації:	- Розвиток ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. - Взаємодія з пацієнтами, працівниками та іншими стейкхолдерами.
Управління ризиками та кризове управління:	Визначення та планування ризиків, а також готовність до ефективного управління кризовими ситуаціями.
Підвищення ефективності медичних процесів:	- Оптимізація роботи діагностичних та лікувальних процесів. - Вдосконалення та впровадження сучасних методів та технологій.
Етика та соціальна відповідальність:	- Дотримання етичних стандартів та здоров'я громади. - Взаємодія та підтримка спільноти.

Рис. 2. Основні складові системи менеджменту для медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [10]

– дозволяє оптимізувати робочі процеси, розподіляти ресурси (людські, фінансові, матеріальні) та підвищувати ефективність управління;

– включає в себе впровадження процедур та стандартів для забезпечення безпеки пацієнтів та зменшення ризиків виникнення помилок;

– допомагає розробляти стратегічні цілі, визначати пріоритети та реалізовувати плани для розвитку медичного закладу;

– включає в себе використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення обліку пацієнтів, медичної інформації та інших аспектів управління;

– допомагає впроваджувати кращі практики, оптимізувати процеси надання медичних послуг та покращувати роботу персоналу;

– допомагає встановлювати ефективну комунікацію з пацієнтами та громадськістю, що важливо для покращення відносин та задоволення клієнтів;

– дозволяє відстежувати та відповідати законодавству в сфері охорони здоров'я та іншим регуляторним вимогам.

Загальною метою системи менеджменту для медичного закладу є створення стабільного та ефективного середовища для надання медичних послуг, яке відповідає вимогам пацієнтів, співробітників та регуляторів.



Рис. 3. Ключові аспекти функціонування системи менеджменту медичного закладу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таблиця 1

Ключові складові успіху для системи менеджменту медичного закладу

Складова	Пояснення
Лідерське керівництво	- Визначення ясної візії та місії: Чітко сформульована візія та місія сприяють розумінню цілей та напрямку. - Розвиток лідерського потенціалу: Навчання та розвиток лідерських якостей у керівництва.
Пацієнтська орієнтованість	- Забезпечення високої якості послуг: Впровадження стандартів та процедур для надання високоякісних медичних послуг. - Система зворотного зв'язку з пацієнтами: Активне слухання та врахування відгуків пацієнтів.
Ефективне використання ресурсів	- Фінансовий менеджмент: Раціональне бюджетування та управління фінансовими ресурсами. - Оптимізація робочих процесів: Впровадження ефективних та оптимізованих процесів.
Людські ресурси та розвиток персоналу	- Рекрутація та розвиток персоналу: Вибір кваліфікованого персоналу та надання можливостей для їхнього професійного розвитку. - Створення мотивуючого робочого середовища: Забезпечення позитивного та мотивуючого робочого середовища.
Інновації та технологічний прогрес	- Впровадження ІТ-рішень: Застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації та покращення процесів. - Стимулювання інновацій: Підтримка ініціатив та новаторських рішень в медичному закладі.
Взаємодія та партнерство	- Співпраця із зовнішніми закладами та організаціями: Розвиток партнерства для обміну досвідом, ресурсами та знаннями. - Активна участь у медичних мережах: Залучення до груп та мереж для об'єднання зусиль у вирішенні спільних завдань.
Безпека та захист інформації	- Управління ризиками та безпека пацієнтів: Забезпечення високого стандарту безпеки для пацієнтів та їхніх персональних даних. - Захист інформації: Застосування заходів для захисту конфіденційної медичної інформації.
Відповідальність та етичність	- Визначення Кодексу етики: Розробка та впровадження кодексу етики для медичного персоналу. - Система контролю за виконанням етичних стандартів: Підтримка високих етичних стандартів серед персоналу.
Стратегічне планування та розвиток	- Система постійного планування: Регулярне стратегічне планування для адаптації до змін в медичній галузі. - Інвестування у розвиток: Активна підтримка проєктів та ініціатив, спрямованих на розвиток закладу.

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні підходи до формування та функціонування системи менеджменту медичного закладу як ключового інструменту забезпечення його ефективної діяльності в сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я. Встановлено, що система менеджменту є складним багаторівневим утворенням, яке поєднує організаційні, управлінські, фінансові, кадрові та інформаційні процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей медичної установи та підвищення якості медичних послуг.

Доведено, що специфіка діяльності медичних закладів зумовлює необхідність адаптації загальних принципів менеджменту до особливостей надання медичної допомоги, орієнтації на потреби пацієнтів, забезпечення безпеки та дотримання етичних норм. Обґрунтовано, що впровадження системного підходу до управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, удосконалити внутрішні процеси, підвищити рівень відповідальності персоналу та забезпечити відповідність вимогам національних і міжнародних стандартів.

У ході дослідження визначено ключові складові системи менеджменту медичного закладу, серед яких особливе значення мають стратегічне планування, лідерство та управління персоналом, фінансовий менеджмент, управління якістю медичних послуг і використання сучасних інформаційних технологій. Запропонована «формула успіху» системи менеджменту медичного закладу доводить доцільність поєднання пацієнтоорієнтованості, інноваційності, ефективного використання ресурсів, розвитку людського капіталу та партнерської взаємодії.

Зроблено висновок, що ефективна система менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності медичних закладів, зростанню довіри з боку пацієнтів і суспільства, а також створює передумови для сталого розвитку галузі охорони здоров'я в цілому. Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості їх використання керівниками медичних закладів при формуванні та вдосконаленні управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості та доступності медичних послуг.

Бібліографічний список:

1. Баценко Л. М., Дубовик С. Г. Вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2022. Вип. 51. С. 6–13. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/61/61> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). С. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522) (дата звернення: 01.12.2025).
3. Дергунова Л.Ю., Михайлова Т.М. Удосконалення системи управління закладом сфери охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Міська лікарня №4»). URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20>

%D0%9B.%D0%AE.%2C%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9C_thesis.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

4. Загальна структура систем менеджменту. URL: <https://www.techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (дата звернення: 10.12.2025).

5. Клініка (медичний заклад). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0_\(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0_(%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4)) (дата звернення: 08.01.2026).

6. Копчук М. П., Ремига Ю. С. Інноваційні тренди в управлінні медичним закладом. Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (22 листопада 2023 року). Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2023. С. 43–45.

7. Медичний менеджмент: як пристосуватися до змін успішно. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1624-medichniy-menedjment> (дата звернення: 11.12.2025).

8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В. Г. Шутурмінський, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

9. Основні завдання і функції. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ohoroni-zdorovya/osnovni-zavdannya-i-funkciyi> (дата звернення: 11.12.2025).

10. Основні кроки формування системи якості в медичних закладах. URL: <https://healthcenter.od.ua/reform/formuvannya-systemy-yakosti-v-medychnyh-zakladah/> (дата звернення: 21.12.2025).

11. Система управління якістю в медицині: Практичні роботи [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О. К. Білошицька; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,13 Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf (дата звернення: 21.12.2025).

12. Management system standards. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (дата звернення: 01.12.2025).

13. What is a management system? What characterizes a management system? URL: <https://dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system> (дата звернення: 01.12.2025).

References:

1. Batsenko L. M., Dubovyk S. H. (2022) Vdoskonalennia upravlinnia ta administruvannia medychnym zakladom [Improvement of management and administration of a medical institution]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"* – Collection of Scientific Works of the State University of Infrastructure and Technologies. Series "Economics and Management", vol. 51, pp. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-51-6-13> (accessed December 01, 2025) (in Ukrainian).

2. Hurzhyi P. O. (2022) Kontseptualni zasady systemy menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Conceptual foundations of the management system in healthcare institutions]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, vol. 1(4), pp. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522) (accessed December 01, 2025) (in Ukrainian).

3. Derhunova L. Yu., Mykhailova T. M. (n.d.) Udokonalennia systemy upravlinnia zakladom sfery okhorony zdorovia (na prykladi komunalnoho nekomertsiiinoho pidpriemstva Mykolaivskoi miskoi rady "Miska likarnia №4") [Improvement of the management system of a healthcare institution (on the example of the municipal non-profit enterprise of Mykolaiv City Council "City Hospital No. 4")]. Available at: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2031/3> (accessed December 10, 2025) (in Ukrainian).

4. Zahalna struktura system menedzhmentu [General structure of management systems]. Available at: <https://techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (accessed December 10, 2025) (in Ukrainian).

5. Klinika (medychnyi zaklad) [Clinic (medical institution)]. Wikipedia. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Клініка_\(медичний_заклад\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Клініка_(медичний_заклад)) (accessed January 08, 2026) (in Ukrainian).

6. Korchuk M. P., Remyha Yu. S. (2023) Innovatsiini trendy v upravlinni medychnym zakladom [Innovative trends in the management of a medical institution]. *Suchasni trendy rozvytku haluzei ekonomiky ta sotsialnoi sfery: vitchyzniani ta mizhnarodnyi dosvid: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh* (Kyiv, November 22, 2023). Kyiv: Mizhnarodnyi yevropeyskyi universytet, pp. 43–45. (in Ukrainian).

7. Medychnyi menedzhment: yak prystosuvatsia do zmin uspishno [Medical management: how to successfully adapt to change]. Available at: <https://medplatforma.com.ua/article/1624-medichniy-menedjment> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian).

8. Shuturminskyi V. H., Kusiuk N. L., Rudinska O. V. (2020) Osnovy menedzhmentu ta marketynhu v medytsyni [Fundamentals of management and marketing in medicine]. Odessa: Helvetyka, 176 p. (in Ukrainian).

9. Osnovni zavdannia i funktsii [Main tasks and functions]. Available at: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ohoroni-zdorovya/osnovni-zavdannya-i-funkciyi> (accessed December 11, 2025) (in Ukrainian).

10. Osnovni kroky formuvannia systemy yakosti v medychnykh zakladakh [Main steps in forming a quality system in medical institutions]. Available at: <https://healthcenter.od.ua/reform/formuvannya-systemy-yakosti-v-medychnyh-zakladah/> (accessed December 21, 2025) (in Ukrainian).

11. Biloshytska O. K. (2021) Systema upravlinnia yakistiu v medytsyni: praktychni roboty [Quality management system in medicine: practical works]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 63 p. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47977/1/Pract_QM.pdf (accessed December 21, 2025) (in Ukrainian).

12. Management system standards. International Organization for Standardization. Available at: <https://iso.org/management-system-standards.html> (accessed December 01, 2025).

13. What is a management system? What characterizes a management system? Available at: <https://www.dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system> (accessed December 01, 2025).

Дата надходження статті: 26.12.2025

Дата прийняття статті: 23.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 338.2:69.003

JEL B49, D29, M21

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-17>**Романенко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>

Olesia Romanenko

Kyiv National University of Construction and Architecture

АРХІТЕКТУРА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ОМНІРЕЗИЛЬЄНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

BUSINESS MODEL ARCHITECTURE OF A CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANY AS A BASIS FOR FORMING AN OMNI-RESILIENT STRATEGY

Анотація. У статті досліджено проблематику трансформації архітектури бізнес-моделі девелоперських компаній в умовах високої турбулентності BANI-світу. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних лінійних моделей до омнірезильєнтних стратегій. Запропоновано концептуальну архітектуру девелопера, декомпозовану на три взаємопов'язані структури: ціннісну (перехід від продукту до сервісу), транзакційну (згучність контрактів) та ресурсну (модульність активів). Розроблено п'ятирівневу архітектуру кіберфізичної системи, яка включає фізичний, сенсорний, комунікаційний, кібернетично-аналітичний та бізнес-рівні. Визначено сутність «омнірезильєнтності» через концепцію 4R: міцність, надлишковість, винахідливість та швидкість реакції. Доведено, що інтеграція цифрових двійників та AI-аналітики у структуру управління дозволяє забезпечити довгострокову життєздатність компанії.

Ключові слова: будівельний девелопмент, резильєнтність, омнірезильєнтна стратегія, бізнес-модель, бізнес-проект, концептуальна архітектура, кіберфізична система.

Abstract. Introduction. The modern global economy operates in a BANI environment characterized by high turbulence, non-linearity, and anxiety. Traditional linear business models of development have proven vulnerable to systemic shocks. There is an urgent scientific need to rethink the fundamental logic of value creation and integrate resilience into all dimensions of company activity through architectural re-engineering. **Purpose.** The study aims to theoretically substantiate and develop methodological support for forming the business model architecture of a construction development company. The primary goal is to ensure the implementation of an omni-resilience strategy capable of withstanding high turbulence and adapting to the requirements of the post-war economic recovery through the integration of cyber-physical systems. **Methods.** The research methodology relies on the "Business model architecture by design" approach. Structural decomposition was used to design the Cyber-Physical System (CPS) hierarchy. The Zachman framework was adapted to define the conceptual architecture components. The MAPE-K (Monitor-Analyze-Plan-Execute over Knowledge) feedback loop was utilized to describe the functional dynamics and data flow within the system. **Results.** The article introduces the concept of "omni-resilience" as an integral property of a business model based on the 4R framework: Robustness, Redundancy, Resourcefulness, Rapidity. A conceptual architecture is proposed, decomposed into three structures: Value, Transactional, and Resource. A comprehensive five-level Cyber-Physical System architecture is developed, encompassing Physical, Sensor-Actuation, Communication-Integration, Cyber-Analytical, and Business levels. This structure integrates Digital Twins and AI analytics to enable real-time synchronization of material, financial, and information flows, transforming the company into an adaptive ecosystem. **Conclusion.** The study proves that a modern development company must evolve into a multi-level Cyber-Physical System to survive in a hyper-dynamic environment. The transition to an omni-resilient architecture allows shifting from reactive reporting to proactive scenario modeling. Implementing the proposed CPS model is a necessary condition for the sustainable development of construction enterprises in the Industry 4.0 era, ensuring strategic flexibility and long-term viability amidst military and economic risks.

Keywords: construction development, resilience, omni-resilient strategy, business model, business project, conceptual architecture, cyber-physical system.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, який у науковому дискурсі дедалі частіше описується через призму концепції BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незбагненний). Для будівельної галузі, яка традиційно вважається інерційною та капіталомісткою, ці виклики набувають критичного значення. Фундаментальна наукова проблема полягає у наявності глибокого розриву між існуючим теоретико-методологічним інструментарієм стратегічного управління буді-

вельними підприємствами та реальними викликами гіпердинамічного середовища, в якому вони оперують. Класична бізнес-модель девелопменту, побудована на послідовному каскадному циклі – від отримання земельної ділянки через проєктування і будівництво до продажу кінцевого продукту, – виявилася вразливою до системних шоків. У зв'язку з цим виникає нагальна наукова та практична потреба у переосмисленні самої архітектури бізнесу. Йдеться не про окремі зміни в операційному менеджменті чи оптимізацію витрат, а про фундаментальну перебудову логіки створення, доставки

та захоплення вартості. Необхідним стає формування омнірезильєнтної стратегії – підходу, що інтегрує стійкість у всі виміри діяльності компанії: від фінансового інжинірингу та управління стейкхолдерами до технологічної інфраструктури та корпоративної культури. Для України, яка стоїть перед викликом наймасштабнішої відбудови в Європі з часів Другої світової війни, розробка науково обґрунтованих моделей омнірезильєнтності є питанням національної економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема бізнес-моделей та організаційної стійкості є предметом активних наукових пошуків, особливо після глобальних криз 2008 та 2020 років. Фундаментальні засади архітектури бізнесу розглядаються у працях Beckett R. та Dalrymple J. [1], які пропонують підхід “Business model architecture by design”. Автори інтерпретують бізнес-модель як складну систему діяльності, використовуючи елементи теорії діяльності та фреймворк Захмана (Zachman Framework) для опису взаємозв’язків між суб’єктами, інструментами та правилами. Вони наголошують, що архітектура має враховувати динаміку взаємодій, а не лише статичні блоки. Дослідження компаній Vizologi [2] та Innovation Management [3] позиціонують архітектуру бізнес-моделі як діагностичний інструмент, що дозволяє виявляти неузгодженість стратегії та операцій підприємства, розриви та неефективність процесів. У контексті проектно-орієнтованих фірм (до яких належать девелопери), важливим є внесок роботи Mário Trigo Cortez Pereira [4], де пропонується багаторівнева архітектура, що інтегрує дизайн проекту з бізнес-стратегією, долаючи розрив між технічним проектуванням та створенням економічної вартості.

Поняття «омнірезильєнтності» (omni-resilience) зустрічається у літературі рідко. Водночас, активно розвивається концепція «організаційної резильєнтності» (Organizational Resilience). Дослідники компанії McKinsey [5] класифікують резильєнтність на фінансову, операційну, технологічну та резильєнтність бізнес-моделі. Остання визначається як здатність адаптуватися до змін у попиту та регуляторному середовищі.

Вітчизняні вчені зробили вагомий внесок у дослідження стійкості будівельних підприємств в умовах кризи. Рижакова Г.М. [6] розробила інструментарій стратегічного контролінгу та діагностики стійкості, пропонуючи моделі вартісно-орієнтованого управління та збалансованої системи показників для девелоперів. Її робота акцентує на необхідності інтеграції фінансових та нефінансових показників. Фесун А.С. з колегами [7] визначили концептуально-аналітичні особливості забезпечення бізнес-стійкості підприємств у мультипроектному середовищі будівельного девелопменту через інтеграцію моделі “Design-Build” та технологій BIM. Дослідження впливу війни на будівельний бізнес та класифікацію ризиків представлені у звітах міжнародних організацій (OECD, World Bank) та працях українських економістів [8], які фіксують катастрофічне зростання ризиків та необхідність державної підтримки. Попри значний доробок, питання інтеграції архітектурного підходу з концепцією омнірезильєнтності саме для девелоперських компаній залишається недостатньо розробленим, що вимагає подальших досліджень.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичного забезпечення формування архітектури бізнес-моделі девелоперської

будівельної компанії, що забезпечує реалізацію стратегії омнірезильєнтності в умовах високої турбулентності та повного відновлення економіки.

Методи дослідження. Для формування архітектури бізнес-моделі було застосовано підхід “Business model architecture by design”. Для розробки ієрархії та побудови моделі кіберфізичної системи (CPS) використано метод структурної декомпозиції, що дозволило розділити систему на рівні з специфічними функціями. Фреймворк Захмана (Zachman framework) адаптовано для визначення компонентів концептуальної архітектури та опису взаємозв’язків між елементами системи. Для опису функціональної динаміки, потоків даних у системі та циклу управління девелоперською компанією застосовано петлю зворотного зв’язку MAPE-K (Monitor-Analyze-Plan-Execute over Knowledge).

Виклад основного матеріалу дослідження. Архітектура бізнес-моделі – це фундаментальна структура, що визначає логіку функціонування організації. На відміну від простого опису бізнес-процесів, архітектура відображає топологію зв’язків між компонентами системи та принципи їх взаємодії, спрямовані на оптимізацію ресурсів, ефективність та гнучкість. Архітектура девелоперської будівельної компанії є складною мережею угод та обмінів цінністю. Феномен стійкості полягає у вмінні балансувати між різними інституційними ланками. Дослідження виокремлюють чотири ключових стейкхолдерів у будівельному ланцюгу вартості, кожен з яких має свою модель резильєнтності [1]:

- поставальники професійних послуг (архітектори, проектувальники, інженери), чия стійкість базується на гнучкості людського капіталу та моделі оплати за послуги;
- генеральні підрядники функціонують на основі моделі грошового потоку, де критичним є управління ризиками та оборотним капіталом;
- виробники матеріалів залежні від постійних витрат та завантаження потужностей;
- девелопери об’єднують усіх стейкхолдерів, їхня омнірезильєнтність полягає в здатності діяти як «архітектор екосистеми», інтегруючи розрізнені елементи в єдину платформу.

Сучасні українські дослідники пропонують розглядати архітектуру бізнес-моделі як «операційну систему» підприємства, що потребує постійного реінжинірингу та оновлення. В умовах цифрової трансформації виникає новий феномен – цифровий двійник архітектури (Digital Twin). Це не просто 3D-модель будівлі, а динамічна модель бізнес-процесів, що дозволяє проводити симуляцію кризових сценаріїв та оцінювати стійкість системи до шоків ще до їх настання.

Базуючись на системній інженерії та фреймворку Захмана, адаптованому Бекеттом і Далрімплем [1], концептуальну архітектуру девелоперської компанії можна декомпонувати на три взаємопов’язані структури, що визначають її омнірезильєнтність (рис. 1).

Ціннісна структура відповідає на питання «Що ми створюємо?» і «Для кого?» та включає такі компоненти: ціннісна пропозиція, сегментація клієнтів, модель доходу. Традиційна архітектура фокусується на продукті, тобто квадратні метри нерухомості. Омнірезильєнтна архітектура зміщує фокус від продукту (нерухомість як актив) до сервісу (нерухомість як безпечне середовище). Трансформація структури полягає



**Рис. 1. Концептуальна архітектура
девелоперської компанії**

Джерело: розроблено автором

в переході від моделі «побудував – продав» до моделей «побудував – здав в оренду» або «послуги з експлуатації житла». Це забезпечує постійний грошовий потік, який є критичним для фінансової стійкості в періоди падіння попиту на купівлю.

Трансакційна структура визначає, як організована мережа обмінів та угод, бо девелопмент – це насамперед управління контрактами. Структурними елементами є: мережа стейкхолдерів (підрядники, архітектори, банки, місцева влада) та механізми контракування. Важливим є перехід від жорстких фіксованих контрактів, які в умовах інфляції та війни ведуть до конфліктів, до гнучких моделей, де ризики розподіляються між замовником і виконавцем. Це дозволяє підвищити довіру та знизити ймовірність зупинки будівництва через банкрутство підрядника. Омнірезильентна модель використовує цифрові платформи для створення злагодженої взаємодії між стейкхолдерами, які дозволяють миттєво замінювати випадваючі ланки ланцюга постачання.

Ресурсна структура – це необхідні для реалізації ціннісної пропозиції активи та компетенції: земельний банк, фінанси, технології, людський капітал. Ключовим ресурсом стає інформація та здатність до швидкої рекомбінації активів. При розробці омнірезильентної стратегії важливим є впровадження принципу модульності ресурсів – замість володіння всіма активами (наприклад, власний парк техніки), компанія створює екосистему партнерств, що дозволяє швидко масштабувати ресурси вгору або вниз залежно від ситуації.

Сучасна будівельна галузь переживає фундаментальний зсув, відомий як четверта промислова революція або Construction 4.0. Якщо попередні етапи фокусувалися на механізації та локальній автоматизації окремих процесів, то нова ера характеризується глибокою інтеграцією фізичного та цифрового світів [9]. Центральним елементом цієї трансформації стає концепція кіберфізичної системи (CPS) – механізму, в якому обчислювальні алгоритми та фізичні компоненти настільки тісно інтегровані, що функціонують як єдине ціле.

Для девелоперської компанії, яка традиційно розглядалася як адміністративна надбудова над фізичними процесами будівництва, перехід до моделі CPS означає

зміну самої природи управління. Компанія перестає бути сукупністю відокремлених департаментів і перетворюється на складну мережеву структуру, де потоки матеріалів, фінансів та інформації синхронізуються в реальному часі. Це дозволяє перейти від реактивного управління, заснованого на звітах минулих періодів, до проактивного, що базується на предиктивній аналітиці та моделюванні сценаріїв.

Згідно з визначенням Національного інституту стандартів і технологій США (NIST), CPS складаються з «інженерних взаємодіючих мереж фізичних та обчислювальних компонентів» [10]. У будівельному контексті це поняття часто ототожнюється або перетинається з технологіями інформаційного моделювання BIM (Building Information Modeling) та цифровими двійниками (Digital Twins). Проте існує суттєва архітектурна різниця, яку необхідно враховувати при декомпозиції.

BIM – це переважно статична база даних, «цифровий макет» об'єкта, що містить геометрію та атрибутивну інформацію. BIM є фундаментом, але сам по собі не є CPS, оскільки часто не має зворотного зв'язку з реальним об'єктом у режимі реального часу [11].

Цифрова тінь (Digital Shadow) передбачає односторонній автоматичний потік даних від фізичного об'єкта до цифрової моделі (наприклад, через сенсори IoT). Це дозволяє моніторити стан, але не керувати ним напряму [12].

CPS та цифровий двійник (Digital Twin) передбачає двосторонній потік даних. Система не лише отримує дані від сенсорів, а й здатна впливати на фізичний світ через актуатори (виконавчі механізми) або автоматизовані системи управління будівлею (BMS) [13].

Отже, девелоперська компанія як CPS – це не просто організація, що використовує комп'ютери, а система, де управлінські рішення автоматично або напівавтоматично трансформуються у фізичні дії на будівельному майданчику, і навпаки. Для побудови моделі CPS ми застосували підхід структурної декомпозиції, розділивши систему на ієрархічні рівні, кожен з яких виконує специфічні функції та використовує відповідні технології. Пропонована кіберфізична архітектура складається з п'яти рівнів, що охоплюють шлях від фізичної реальності до прийняття стратегічних рішень (рис. 2, табл. 1).



**Рис. 2. Кіберфізична архітектура
девелоперської компанії**

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Структурна декомпозиція кіберфізичної системи девелоперської компанії

Рівень	Ключові компоненти	Функціональне призначення	Технології (приклади)
P5:Бізнес	Рада директорів, Інвестори, ERP та PM системи	Стратегічне управління, ROI, KPI, продажі	SAP, Oracle, Procore Microsoft Power BI, CRM, Primavera,
P4:Кібернетично-аналітичний	Цифрові двійники, AI-аналітика, машинне навчання	Симуляція, прогнозування, оптимізація	Autodesk Revit/Navisworks, Python (ML), Azure Digital Twins
P3:Комунікаційно-інтеграційний	CDE (єдине середовище даних), хмарні сервери, API	Збір, зберігання, інтеграція даних	AWS/Azure, SQL/NoSQL, Blockchain, BIM 360
P2:Сенсорно-актуаційний	ІоТ датчики, камери, контролери (PLC, RTU)	Моніторинг стану, первинна обробка та перетворення фізичних параметрів у цифрові сигнали та навіпаки	LoRaWAN, Edge Computing, LiDAR, Photogrammetry
P1:Фізичний	Будмайданчики, механізми та техніка, матеріали, персонал	Виконання фізичних робіт	Фізичні механізми, будматеріали, електроживлення, мережеве покриття, RFID-мітки, QR-коди

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15]

Функціональна архітектура описує динаміку системи – як саме взаємодіють структурні елементи для досягнення цілей девелопера. Ключовим механізмом тут є замкнені контури зворотного зв'язку. Функціональний цикл CPS девелопера можна описати через петлю MAPE-K (Monitor-Analyze-Plan-Execute over Knowledge) [16; 17]:

Моніторинг (Monitor) – безперервний збір даних про стан об'єкта (сканування дроном будівельного майданчика та створення хмари точок, фіксування часу роботи датчиками на техніці).

Аналіз (Analyze) проводиться шляхом порівняння отриманих даних з цифровою моделлю (BIM). Наприклад, система автоматично накладає хмару точок на 3D-модель і виявляє, що зведена колона має відхилення по вертикалі на 15 мм, або що темпи заливки бетону відстають від графіку на 12%.

Планування (Plan): система генерує варіанти вирішення проблеми. Наприклад, для компенсації відставання пропонується збільшити кількість бригад на наступному тижні або змінити логістику постачання.

AI-алгоритми прораховують вплив кожного сценарію на бюджет та кінцевий термін.

Виконання (Execute) пов'язано з трансформацією обраного рішення в дію. Це може бути автоматичне замовлення додаткових матеріалів через ERP, оновлення завдань на планшетах виконробів або пряма команда на зміну налаштувань роботизованого обладнання.

Знання (Knowledge): всі події та рішення записуються в базу знань, що дозволяє системі навчатися і покращувати точність прогнозів у майбутньому.

Взаємодію процесів можна представити у вигляді схеми, де вузли – це функціональні блоки, а напрямки – потоки даних та керуючих сигналів (рис. 3).

Функціональне наповнення CPS змінюється в залежності від стадії життєвого циклу проекту: ініціація, планування, реалізація, завершення, експлуатація [18].

Далі розглянемо концепцію омнірезильентної стратегії. Термін «омнірезильентність» пропонується трактувати як інтегральну властивість бізнес-моделі зберігати функціональність під впливом поліморфних загроз (військових, економічних, соціальних) шляхом синхро-

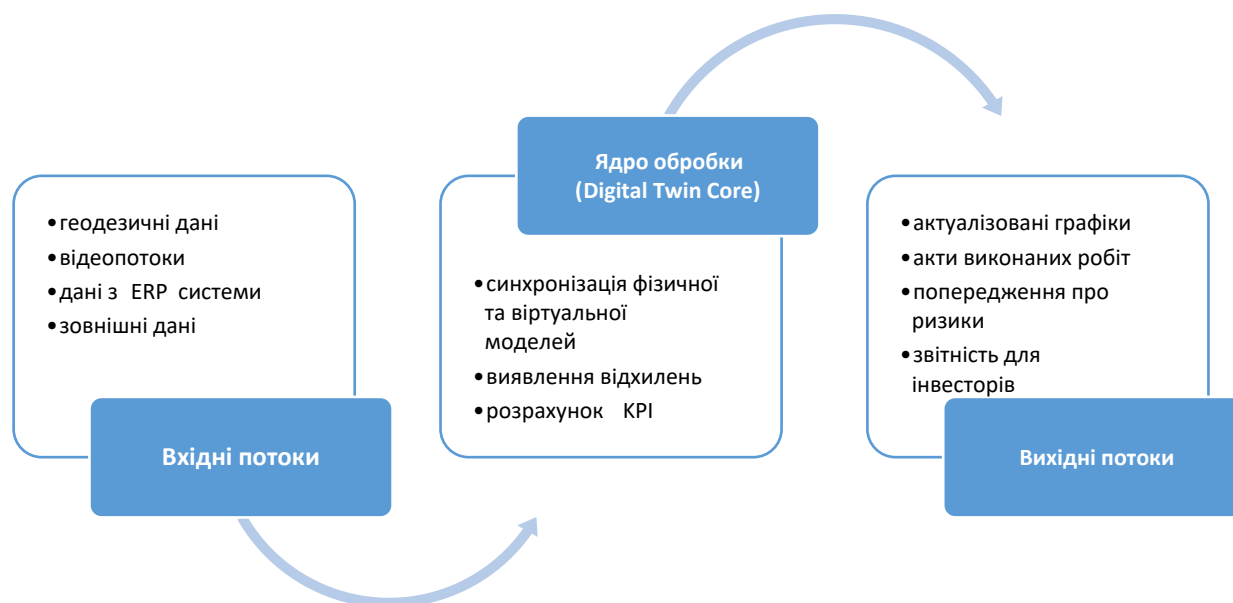


Рис. 3. Взаємодія функціональної системи девелоперської компанії

Джерело: розроблено автором

нізованої адаптації всіх підсистем підприємства.

На відміну від фрагментарної стійкості (наприклад, компанія має гроші, але втратила персонал), омнірезильєнтність базується на принципі «всеохоплення», яку можна описати як «концепція 4R», адаптовану з інженерної теорії [19] (рис. 4).

Robustness (міцність) – здатність поглинати шоки без втрати структури. Для девелопера це означає наявність фінансової «подушки безпеки» (поточна ліквідність > 1,2 [20]) та фізичний захист об'єктів.

Redundancy (надлишковість/резерв) означає наявність дублюючих систем. Це стосується як ланцюгів постачання (мінімум 2–3 постачальники на критичні матеріали), так і енергозабезпечення (генератори, автономні системи) та навіть управлінських команд (кадровий резерв).

Resourcefulness (винахідливість) пов'язана із здатністю менеджменту знаходити нестандартні рішення в умовах дефіциту. Це компетенція «адаптивного лідерства», яка стає вирішальною під час війни (наприклад, зміна логістики через блокування портів).

Rapidity (швидкість) – швидкість реакції на зміни та відновлення. Критичним показником є час, необхідний для відновлення операцій після інциденту.

Порівняльний аналіз традиційного та омнірезильєнтного архітектурних підходів у девелопменті предсталений у Таблиці 2.

Таким чином, омнірезильєнтна стратегія омнірезильєнтна архітектура вимагають відмовитися від стану стабільності і прийняти парадигму постійної готовності компанії до криз. Це передбачає регулярні

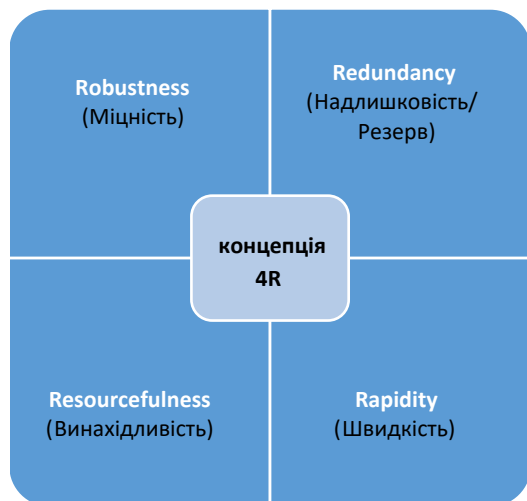


Рис. 4. Концепція омнірезильєнтності 4R

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2
Порівняльний аналіз архітектурних підходів у девелопменті

Параметр порівняння	Традиційна архітектура	Омнірезильєнтна архітектура
Основна мета	Максимізація маржі (ROI)	Максимізація життєздатності та безперервності
Управління проєктом	Послідовні етапи, жорсткі дедлайни	Ітеративні цикли, паралельне проєктування
Відносини з підрядниками	Трансакційні (цінова конкуренція)	Партнерські (інтеграція в екосистему)
Фінансова модель	Залежність від передпродажів (інвесторські кошти)	Диверсифікація (фонди, кредити, власні кошти), резервування
Реакція на зміни	Опір змінам, висока вартість змін	Вбудована адаптивність, сценарне планування
Роль даних	Звітність «постфактум»	Предиктивна аналітика, цифрові двійники (Digital Twins)

Джерело: розроблено автором

стрес-тести бізнес-моделі [21], подібні до тих, що проходять банки.

Висновки. Архітектура бізнес-моделі є не статичною схемою, а динамічною системою, що визначає межі життєздатності компанії. В умовах BANI-світу та воєнних ризиків, традиційні лінійні моделі девелопменту втрачають ефективність. Майбутнє за омнірезильєнтними стратегіями, що інтегрують стійкість у всі рівні архітектури: від ціннісної пропозиції до ресурсної бази. Сучасна девелоперська компанія еволюціонує в багаторівневу кіберфізичну систему. Успіх на ринку дедалі більше залежить не від володіння фізичними активами, а від здатності ефективно управляти їх цифровими двійниками. Запропонована п'ятирівнева архітектура (Фізичний → Сенсорний → Дані → Аналітичний → Бізнес) дозволяє подолати проблему фрагментарної автоматизації та забезпечити наскрізний потік даних. Використання концепції кіберфізичної системи (CPS) при розробці омнірезильєнтної стратегії може забезпечити високий ROI переважно за рахунок превентивного виявлення колізій та оптимізації операційних витрат, хоча й вимагає значних початкових інвестицій. Впровадження структурно-функціональної моделі CPS є не лише технологічним трендом, а й необхідною умовою виживання та розвитку будівельних підприємств в умовах Industry 4.0 та повоєнних викликів.

Бібліографічний список:

1. Beckett Ronald & Dalrymple John. Business Model Architecture by Design. *Technology Innovation Management Review*. 2019. № 7(10). P. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1252>
2. Designing Success: An Overview of Business Model Architecture. *Vizologi: website*. 2023. November 28. URL: <https://vizologi.com/designing-success-overview-of-business-model-architecture/> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Singarayar Tony. How To Become A Business Model Architect. *Innovation Management: website*. 2013. URL: <https://innovationmanagement.se/2013/03/01/how-to-become-a-business-model-architect/> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Mário Trigo Cortez Pereira. Business Model Architecture for Project-based Firms. *Master's Thesis. Faculty of Engineering, University of Porto*. 2015. July 01. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/143389602.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).

5. Alfonso Natale, Thomas Poppensieker and Michael Thun. From risk management to strategic resilience. *McKinsey & Company: website*. 2022. March 9. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience/> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Рижаківа Г. М. Теоретичні основи розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні підприємством. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2013. № 29/2. С. 31–43.
7. Фесун А. С., Кончаківський О. І., Степанюк Р. Б., Рижаківа Г. М., Федорова Я. Ю. Концептуально-аналітичні особливості забезпечення бізнес-стійкості підприємств у мультипроектному середовищі будівельного девелопменту. *Будівельне виробництво*. 2024. № 77. С. 58–66. URL: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/509/241> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Filix Thompson. Ukraine government anticipates ECA boost to propel rebuilding efforts. *Global Trade Review*. 2023. November 1. URL: <https://gtreview.com/news/europe/ukraine-government-anticipates-eca-boost-to-propel-rebuilding-efforts/> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Construction 4.0. *Building Transformations: website*. URL: <https://www.buildingtransformations.org/articles/construction-4-0> (дата звернення: 10.01.2026).
10. Framework for Cyber-Physical Systems: Volume 1, Overview. *NIST Special Publication 1500-201*. June 2017. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1500-201>
11. Романенко О. В. Інтеграція сучасних цифрових інструментів у стратегічне управління будівельною компанією. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2025. № 3. С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-13>
12. Abiola A. Akanmu, Chimay J. Anumba, Omobolanle O. Ogunseiju. Towards next generation cyber-physical systems and digital twins for construction. *Journal of Information Technology in Construction*. 2021. Vol. 26. P. 505–525. DOI: <https://doi.org/10.36680/j.itcon.2021.027>
13. Emmert-Streib F. Defining a Digital Twin: A Data Science-Based Unification. *Machine Learning and Knowledge Extraction*. 2023. № 5(3):1036–1054. DOI: <https://doi.org/10.3390/make5030054>
14. Zhang B., Yang B., Wang C., Wang Z., Liu B., Fang T. Computer Vision-Based Construction Process Sensing for Cyber-Physical Systems: A Review. *Sensors*. 2021. № 21(16):5468. DOI: <https://doi.org/10.3390/s21165468>
15. Mykhailo Malykhin, Olha Pylypchuk, Viktoriya Tytok, Olena Emelianova, Alexei Tugay. Digital standards and protocols for interoperability in construction systems and methodologies. *Architecture Image Studies*. 2024. Vol. 5, Issue 2. P. 52–69.
16. ROI of Drone-Based Digital Twin Models. *Anvil Labs: website*. 2025. August 29. URL: <https://anvil.so/post/roi-of-drone-based-digital-twin-models> (дата звернення: 10.01.2026).
17. Afendi M. A Correct by Construction Approach for the Modeling and the Verification of Cyber-Physical Systems in Event-B. *Rigorous State-Based Methods*. 2020. 12071:401–404. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48077-6_31
18. Романенко О. В. Будівельна девелоперська компанія як складна адаптивна система. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.266-272>
19. Bai J., Li X., Hao X., Zhu D., Zhou Y. Resilience Assessment of Safety System in EPB Construction Based on Analytic Network Process and Extension Cloud Model. *Applied Sciences*. 2025. № 15(17):9802. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15179802>
20. Кисельов І. Система показників платоспроможності та ліквідності, їх взаємозв'язок з фінансовою стійкістю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41>
21. Financial Stress Testing in the Construction Industry. *Vergo: website*. URL: <https://www.getvergo.com/define/financial-stress-testing> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES

1. Beckett R. & Dalrymple J. (2019). Business model architecture by design. *Technology Innovation Management Review*, vol. 7(10), pp. 16–27. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1252>
2. Designing success: An overview of business model architecture. (2023, November 28). *Vizologi*. Available at: <https://vizologi.com/designing-success-overview-of-business-model-architecture/> (accessed January 10, 2026).
3. Singaray T. (2013). How to become a business model architect. *Innovation Management*. Available at: <https://innovationmanagement.se/2013/03/01/how-to-become-a-business-model-architect/> (accessed January 10, 2026).
4. Pereira M. T. C. (2015). Business model architecture for project-based firms (Master's thesis). *Faculty of Engineering, University of Porto*. Available at: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/143389602.pdf> (accessed January 10, 2026).
5. Natale A., Poppensieker T. & Thun M. (2022, March 9). From risk management to strategic resilience. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience/> (accessed January 10, 2026).
6. Ryzhakova H. M. (2013). Teoretychni osnovy rozvytku monitorynhovykh i diahnostychnykh system v upravlinni pidpriemstvom [Theoretical foundations of development of monitoring and diagnostic systems in enterprise management]. *Ways to Increase Construction Efficiency in Market Conditions*, vol. 29(2), pp. 31–43.
7. Fesun A. S., Konchakivskiy O. I., Stepaniuk R. B., Ryzhakova H. M. & Fedorova Y. Yu. (2024). Kontseptualno-analitychni osoblyvosti zabezpechennia biznes-stiikosti pidpriemstv u multyproyektnomu seredovyshchi budivelnoho developmentu [Conceptual and analytical features of ensuring business resilience of enterprises in a multiproject environment of construction development]. *Construction Production*, vol. 77, pp. 58–66. Available at: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/509/241>
8. Thompson F. (2023, November 1). Ukraine government anticipates ECA boost to propel rebuilding efforts. *Global Trade Review*. Available at: <https://www.gtreview.com/news/europe/ukraine-government-anticipates-eca-boost-to-propel-rebuilding-efforts/> (accessed January 10, 2026).
9. Construction 4.0. (n.d.). *Building Transformations*. Available at: <https://buildingtransformations.org/articles/construction-4-0> (accessed January 10, 2026).
10. National Institute of Standards and Technology. (2017). *Framework for cyber-physical systems: Volume 1, overview* (NIST Special Publication 1500-201). DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1500-201>
11. Romanenko O. V. (2025). Intehratsiia suchasnykh tsyfrovyykh instrumentiv u stratehichne upravlinnia budivelnoiu kompaniieiu [Integration of modern digital tools into strategic management of a construction company]. *Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics Series*, vol. 3, pp. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-13>

12. Akanmu A. A., Anumba C. J. & Ogunseiju O. O. (2021). Towards next generation cyber-physical systems and digital twins for construction. *Journal of Information Technology in Construction*, vol. 26, pp. 505–525. DOI: <https://doi.org/10.36680/j.itcon.2021.027>
13. Emmert-Streib, F. (2023). Defining a digital twin: A data science-based unification. *Machine Learning and Knowledge Extraction*, vol. 5(3), pp. 1036–1054. DOI: <https://doi.org/10.3390/make5030054>
14. Zhang B., Yang B., Wang C., Wang Z., Liu B. & Fang T. (2021). Computer vision-based construction process sensing for cyber-physical systems: A review. *Sensors*, vol. 21(16), p. 5468. DOI: <https://doi.org/10.3390/s21165468>
15. Malykhin M., Pylypchuk O., Tytok V., Emelianova O. & Tugay A. (2024). Digital standards and protocols for interoperability in construction systems and methodologies. *Architecture Image Studies*, vol. 5(2), pp. 52–69.
16. ROI of drone-based digital twin models. (2025, August 29). *Anvil Labs*. Available at: <https://anvil.so/post/roi-of-drone-based-digital-twin-models> (accessed January 10, 2026).
17. Afendi M. A. (2020). A correct by construction approach for the modeling and the verification of cyber-physical systems in Event-B. In *Rigorous State-Based Methods* (Vol. 12071, pp. 401–404). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48077-6_31
18. Romanenko O. V. (2025). Budivelna developerska kompaniia yak skladna adaptivna systema [Construction development company as a complex adaptive system]. *Economic Space*, vol. 204, pp. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.266-272>
19. Bai J., Li X., Hao X., Zhu D. & Zhou Y. (2025). Resilience assessment of safety system in EPB construction based on analytic network process and extension cloud model. *Applied Sciences*, vol. 15(17), p. 9802. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15179802>
20. Kiselov I. (2025). Systema pokaznykiv platospromozhnosti ta likvidnosti, yikh vzaiemozviazok z finansovoiu stiikistiu [The system of solvency and liquidity indicators and their relationship with financial stability]. *Economy and society*, vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-41>
21. Financial stress testing in the construction industry. (n.d.). *Vergo*. Available at: <https://getvergo.com/define/financial-stress-testing> (accessed January 10, 2026).

Дата надходження статті: 17.01.2026

Дата прийняття статті: 13.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 657.6:364.3:330.341.1

JEL M42, H26, G32

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-18>**Рябчук О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8656-6720>

Oksana Ryabchuk
State Tax University

Поліщук Д.С.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9910-9486>

Dariia Polishchuk
State Tax University

Поліщук С.О.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5263-4265>

Sofia Polishchuk
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

АУДИТ І АНАЛІЗ ЄДИНОГО СОЦІАЛЬНОГО ВНЕСКУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

AUDIT AND ANALYSIS OF THE SINGLE SOCIAL CONTRIBUTION AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE

Анотація. У статті розглядається роль аудиту та аналізу єдиного соціального внеску (ЄСВ) у системі фінансової безпеки підприємства, а також значення контрольних та аналітичних процедур у забезпеченні стабільного розвитку суб'єктів господарювання. Автори підкреслюють, що ефективний аудит у сфері соціальних відрахувань є одним із ключових механізмів забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства та підвищення його фінансової стійкості. Окремий акцент зроблено на взаємозв'язку між управлінням ЄСВ та системою фінансової безпеки підприємства. Автори розкривають, що фінансова безпека формується через сукупність заходів, спрямованих на запобігання ризикам, пов'язаним із некоректним веденням обліку, неефективним використанням трудових ресурсів.

Ключові слова: фінансова безпека, комерційна діяльність, єдиний соціальний внесок, податки, ставка, мінімальна заробітна плата.

Abstract. Introduction. The article discusses the role of auditing and analysis of the unified social contribution (USC) in the system of financial security of an enterprise, as well as the importance of control and analytical procedures in ensuring the stable development of business entities. The relevance of the topic is due to the growing attention to the problems of effective management of labor costs, the need to comply with the requirements of current legislation, and the minimization of risks of financial sanctions in the field of calculation and payment of the USC. Since the USC is a mandatory payment that significantly affects the financial results of an enterprise, its proper administration is directly related to the level of economic stability and security. The purpose of the article is to justify the need for auditing and systematic economic analysis of social security contributions as tools for identifying financial risks, increasing the transparency of payroll operations, and optimizing enterprise costs. **Methods.** The authors emphasize that effective auditing in the field of social contributions is one of the key mechanisms for ensuring that a company's activities comply with legal requirements and for improving its financial stability. The paper reveals the theoretical and methodological foundations of organizing USC audits, classifies typical violations that occur during its calculation, and identifies the main risks that arise in the process of administering social contributions. **Results.** The authors note that the most common problems are errors in calculating the accrual base, improper application of preferential rates, incorrect distribution of payments to employees, and inconsistencies between accounting data and reports to regulatory authorities. Such violations not only lead to losses in the form of fines and penalties, but may also indicate weaknesses in the company's internal control procedures. **Conclusion.** Particular emphasis is placed on the relationship between the management of the unified social tax and the company's financial security system. The authors reveal that financial security is formed through a set of measures aimed at preventing risks associated with incorrect accounting, inefficient use of labor resources, and possible external audits.

Keywords: financial security, commercial activity, unified social contribution, taxes, rate, minimum wage.



Постановка проблеми. Система соціального страхування є одним із ключових елементів соціально-економічної політики держави, що забезпечує реалізацію прав громадян на соціальний захист. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) виступає основним джерелом формування коштів для фінансування соціальних фондів, а його своєчасна сплата та правильне нарахування мають важливе значення як для держави, так і для кожного суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, частих змін у податково-звітному законодавстві та зростання ролі цифрових технологій питання ефективної організації аудиту та аналізу ЄСВ набуває особливої актуальності. Порушення у нарахуванні чи сплаті ЄСВ можуть призвести до значних фінансових санкцій, втрати ділової репутації підприємства та підриву його фінансової безпеки. Саме тому аудит і аналіз розрахунків з ЄСВ слід розглядати не лише як інструмент контролю, а як важливий елемент системи управління ризиками та забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На зазначеному наголошують у дослідженнях таких науковців як Вудвуд В. В., Батієвська О. В., які проливають світло на детермінанти фінансової безпеки підприємства, чинне місце залишаючи за дотриманням вимог податкового законодавства та регулярній (своєчасній) сплаті передбачених законодавством видатків [1]. В свою чергу, в роботі Дубинської О. розроблено й обгрунтовано принципи, на яких повинна будуватися система внутрішнього фінансового моніторингу. Доведено, що в умовах воєнного стану, коли є обмеження щодо подання й оприлюднення фінансової звітності, підприємства все одно зацікавлені в аналізі фінансового стану й визначенні потенційних загроз фінансовій безпеці [2]. Щодо оцінювання і прогнозування у даному напрямку висловлює свої міркування Кулик Р. [4]. Перспективи удосконалення обліку і контролю оподаткування й сплати ЄСВ та ПДФО є предметом наукових розвідок Макаренко А. П. й Котової Н. В. [5].

Мета статті. Разом з тим, метою нашої роботи є обгрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації, методики та аналітичного забезпечення аудиту нарахування і сплати ЄСВ як важливого інструменту підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, забезпечення достовірності облікових даних та мінімізації ризиків фінансових втрат.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили комплексно розглянути аудит та аналіз ЄСВ у контексті фінансової безпеки підприємства. У процесі дослідження було використано такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для уточнення понятійного апарату, зокрема ролі ЄСВ як детермінанти фінансової безпеки суб'єкта господарювання, а також для формування теоретичних узагальнень та висновків; індукції та дедукції – при дослідженні чинної нормативно-правової бази та існуючих підходів до обліку й контролю соціальних внесків (від загальних державних вимог до конкретних процедур на рівні підприємства); аналізу та синтезу – для вивчення складників системи внутрішнього аудиту та виокремлення критичних точок ризику в нараху-

ванні ЄСВ; статистично-економічний та порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників нарахування внесків, виявлення відхилень та дослідження впливу податкового навантаження на рівень фінансової стійкості підприємства; метод моделювання – при розробці алгоритму (регламенту) проведення внутрішнього аудиту та аналітичного забезпечення управління ризиками; графічний метод – для наочного відображення взаємозв'язку між результатами аудиторської перевірки та індикаторами фінансової безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепт «фінансової безпеки» являється чи не одним із найбільш мінливих в розумінні способів, засобів, методів його забезпечення. Суттєво різняться і підходи до його ідентифікації. Так, до прикладу, Вудвуд В. В. та Батієвська О. В. притримуються позиції, що найкраще розкривати дане поняття через призму відповідного фінансового стану, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [1, с. 90–91]. У такий спосіб, перелічуючи цілу низку характеристик, властивих стану фінансової безпеки, автори ведуть мову стосовно тих критеріїв, на які власне має орієнтуватися підприємство задля забезпечення функціонування. Дослідження Рожко О. та Нестеров С., присвячене теоретичним засадам вивчення даного економічного феномену говорить про те, що фінансова безпека – це стан економічної системи, при якому досягається належна рівновага, має місце протиріччя існуючим загрозам чим в комплексі забезпечується реалізація окреслених цілей, виконання поставлених завдань [7, с. 185]. З вищевказаного логічно випливає, що на фінансовій безпеці підприємства відображається рівень збереження комерційної таємниці, організаційно-правові підходи до захисту інтелектуальної власності та інформації; здатність ефективно протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища (політичні, безпекові, економічні тощо), в тому числі здатність оперативного протистояти і швидко реагувати на різноманітні несприятливі зовнішні загрози. Фінансова безпека підприємства, з точки зору ресурсно-функціонального підходу, являє собою ефективне використання корпоративних ресурсів для мінімізації загроз і забезпечення безперебійного функціонування підприємства [3, с. 27].

На рівень фінансової безпеки підприємства впливає низка факторів: підхід до розтрат капіталу, ключові показники фінансового менеджменту та управління підприємством, оснащення та оновлення інформаційної бази, а також якісна оцінка та ефективне управління економічними ризиками, здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Відповідно, ми вважаємо за доцільне ідентифікувати фінансову безпеку підприємства як динамічний стан його фінансової системи, за якого ресурси, потоки та зобов'язання перебувають у такій рівновазі, що забезпечує стабільну здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зберігаючи потенціал для сталого розвитку та стратегічного зростання. Іншими словами, мова йде

не лише про результат ефективного управління активами й пасивами, але й наслідок глибокого контролю за фінансовими потоками, зокрема соціальними відрахуваннями. Одним із важливих, хоч часто недооцінених, елементів цієї системи є аудит і аналіз ЄСВ, на чому наголошено у низці наукових розвідок вітчизняних економістів [2; 4; 5]. Їхній вплив на фінансову безпеку проявляється через правову, організаційну та економічну площини діяльності підприємства. Розглянемо окремі процесуальні особливості сплати страхових внесків у 2025 році.

Вищевказані дані перебувають у залежності від рівня мінімальної заробітної плати, яка визначається ст. 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [6], у зв'язку з чим, станом на поточний рік розрахунки ведуться від суми 8 000 грн. Як мінімальна (див. Табл. 1), так і максимальна база нарахувань податку орієнтована на дану суму (20 мінімальних заробітних плат, що складає 160 000 грн.). Як для ФОП, так і для підприємств, установ, організацій (далі – ПУО), самозайнятих осіб ставка ЄСВ є однаковою – 22%, проте слід звернути увагу на інші деталі. Так, ставка по ЄСВ може бути як зменшеною (редукованою), при наявності законних підстав, так і нульовою.

Так, 5.3 % по ЄСВ передбачено для ПО всеукраїнських громадських організацій осіб з інвалідністю, де задіяно 50% працівників, які мають інвалідність (в т.ч. тих, котрі виконують свої посадові обов'язки на умовах трудового договору); видатки, передбачені на оплату праці таких осіб, не мають перевищувати 25% від загальних витрат відповідного фонду. У іншому випадку, коли мова йде про ПУО, де працюють особи з інвалідністю, така ставка підвищена до 8.41%. При цьому, слід враховувати законодавчі нюанси: починаючи від 01.07.2025 підтвердження інвалідності здійснюється у відповідності до витягу з рішення експертної команди з оцінювання повсякденного функціонування особи.

Держава частково стимулює працевлаштування осіб з інвалідністю, проте на наш погляд, при поточній ситуації в країні таких заходів не достатньо. При загостріненому структурному безробітті, всебічне та активне залучення осіб з інвалідністю є не лише гуманним заходом, але й соціальною необхідністю. Фрагментарні

та короткострокові програми від держави (у вигляді компенсації єдиного внеску чи дотації на оплату праці, або ж повернення коштів, витрачених на облаштування місць для роботи осіб з інвалідністю) мають набути статусу постійного характеру, зважаючи на системне збільшення кількості осіб з інвалідністю, котрі потребують працевлаштування (військові, які отримали поранення несумісне із проходженням військової служби; медики, волонтери тощо). Відповідно, ми вбачаємо сенс у запровадженні прогресивної шкали пільг, котра залежатиме лише від суми, витраченої на оплату праці осіб із інвалідністю та кількості таких працівників на підприємстві. Доцільно знизити дану ставку до 5.3 % як для ФОП, так і для ПУО, самозайнятих осіб. Навіть при зменшенні рівня податкових надходжень до держказни ефект не буде настільки негативним, адже стрімко мінімізуватиметься рівень безробіття, що є пріоритетною задачею на ринку праці.

Разом з цим, слід пам'ятати і про умови звільнення від сплати податків, котрі також передбачені законодавством. Так, з 1 січня 2021 року ФОП на загальній системі оподаткування можуть не сплачувати за себе ЄСВ у разі відсутності прибутку. Тобто якщо ФОП-ом не отримано дохід (прибуток) у звітному періоді або окремому місяці звітного періоду, він має право самостійно визначити базу нарахування, але не більше від максимальної величини бази нарахування ЄСВ. При цьому сума ЄСВ не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску [9]. Звільнені від сплати також ФОП-и, які перебувають у трудових відносинах із іншими підприємствами, тобто виступають там в ролі найманих працівників. Оплачений його безпосереднім роботодавцем податок, що не менший за мінімальну ставку ЄСВ, – підстава для уникнення подвійного оподаткування з тих самих причин.

В ході провадження комерційної діяльності особливо важливо провадити регулярний податковий аудит, об'єктом якого також виступає контроль сплати ЄСВ. Мова йде про незалежну перевірку правильності обчислення, повноти та своєчасності сплати податків і зборів, а також достовірності податкової звітності. Основна мета процедури полягає не в пошуку порушень заради санкцій, а у виявленні ризиків та їх попередженні. Аудитор

Таблиця 1

Мінімальний розмір єдиного соціального внеску у 2025 році

Категорія платника	Строк оплати	Мінімальний страховий внесок з 1 січня по 31 грудня	
		За місяць, грн	За квартал, грн
ФОПи, які обрали спрощену систему оподаткування незалежно від обраної групи	до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується єдиний внесок (19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня)	1760	5280
ФОПи, які обрали загальну систему оподаткування	до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується єдиний внесок (19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня). Остаточний розрахунок за календарний рік до 1 травня наступного року	1760	5280
Особи, які провадять незалежну професійну діяльність	до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується єдиний внесок (19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня). Остаточний розрахунок за календарний рік до 1 травня наступного за звітним	1760	5280
Члени фермерського господарства	до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується єдиний внесок (19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня)	1760	5280

Джерело: сформовано авторським колективом

проводить аналіз облікової політики, податкових декларацій, первинних документів і внутрішніх регламентів компанії [8]. В результаті формується об'єктивний висновок про коректність податкового обліку і пропонується рекомендація щодо його вдосконалення.

В цілому, процедура внутрішнього податкового аудиту включає мінімально три етапи. В першу чергу, мова йде про проведення загального аналізу елементів системи оподаткування економічного суб'єкта:

- визначення основних факторів, що впливають на податкові показники;
- перевірка правильності методики обчислення податкових платежів;
- аналіз організації документообігу та вивчення функцій і повноважень служб, відповідальних за обчислення та сплату податків;
- здійснення попереднього розрахунку податкових показників економічного суб'єкта.

На наступному етапі важливою є перевірка податкової звітності, поданої економічним суб'єктом за встановленими формами, правильності обчислення податків, строків сплати. Тут має місце взаємодія аудитора з бухгалтерською та юридичною службами організації, а також безпосередньо з керівництвом, з метою виправлення виявлених помилок разом з працівниками організації або внесення аудитором до звіту з рекомендаціями інформації про те, як надалі уникнути аналогічних помилок.

Під час проведення підсумків аудиту відбувається формування аудиторського висновку щодо проведення податкового аудиту, в якому висловлюється думка про ступінь повноти та правильності обчислення, відображення та перерахування економічним суб'єктом платежів до бюджету та позабюджетних фондів; про правильність застосування економічним суб'єктом податкових пільг. Необхідно також виділити, що фінансова безпека підприємства обумовлюється ступенем захищеності господарюючих суб'єктів від податкових ризиків. Податковий ризик присутній у всіх сферах фінансово-господарської діяльності організації (операційної, фінансової та інвестиційної) і може проявлятися у вигляді різних санкцій, таких як: пред'явлення вимоги щодо пені, отримання штрафів, можливість банкрутства організації, а також висока ймовірність втрати ліквідності та платоспроможності.

Значимість даного виду аудиту обумовлена тим, що проведений у складі загального аудиту власне аудит податків не розглядає всі сторони процесу податкового обліку, і не завжди може в повній мірі відобразити ситуацію, що стосується процесу податкових розрахунків в організації. Внаслідок цього підвищується ймовірність

виникнення податкових ризиків, що в подальшому може призвести до притягнення керівництва організації до податкової відповідальності у вигляді штрафів, пені або інших санкційних заходів. Фактично, при сформованій на даний момент системі оподаткування, безліч компаній України відчують на собі сильне податкове навантаження, оскільки сума податків займає значну частину витрат у будь-якій комерційній організації. При цьому всьому, аудит і аналіз ЄСВ як частина податкового аудиту – необхідний захід, адже:

- по-перше, аудит ЄСВ забезпечує прозорість і законність фінансових операцій. Регулярна перевірка правильності нарахування та сплати соціальних внесків дозволяє підприємству уникнути штрафних санкцій, пені та судових позовів, що комплексно знижує ризик фінансових втрат і стабілізує грошові потоки. Крім того, аудит у цій сфері сприяє формуванню довіри з боку державних контролюючих органів і партнерів, що є важливою складовою фінансової репутації підприємства;
- по-друге, аналітична оцінка ЄСВ допомагає керівництву приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо кадрової та фінансової політики. Аналіз структури нарахувань, динаміки внесків і навантаження на фонд оплати праці дозволяє виявити приховані резерви оптимізації витрат, зберігаючи при цьому соціальні гарантії працівників. Таким чином, ефективний аналіз сприяє балансуванню між економією ресурсів і дотриманням законодавства – ключовому принципу фінансової безпеки;
- по-третє, систематичний аудит і аналіз ЄСВ формують інформаційну базу для оцінки ризиків. Виявлення відхилень, нецільового використання коштів чи некоректного ведення обліку дає змогу своєчасно реагувати на загрози, попереджати фінансові кризи та мінімізувати втрати. В комплексі, це суттєво зміцнює управлінську стійкість підприємства перед зовнішніми викликами – економічними, податковими чи соціальними.

Висновки. Отже, аудит і аналіз ЄСВ є невід'ємною складовою системи фінансової безпеки підприємства, що являє собою динамічний стан фінансової системи, за якого ресурси, потоки та зобов'язання перебувають у такій рівновазі, що забезпечує стабільну здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зберігаючи потенціал для сталого розвитку та стратегічного зростання. Вони не лише контролюють законність і ефективність фінансових операцій, а й створюють умови для довгострокової стабільності, соціальної відповідальності та сталого розвитку бізнесу. У сучасних умовах, коли кожна помилка може коштувати компанії її репутації та фінансової стійкості, саме глибокий і системний підхід до аудиту соціальних платежів стає запорукою безпечного майбутнього.

Бібліографічний список:

1. Вудвуд В. В., Батієвська О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Entrepreneurship and Trade*. 2019. № 25. С. 89–93.
2. Дубинська О. Теоретичні й практичні аспекти аудиту фінансової звітності як напряму виявлення загроз фінансовій безпеці підприємства в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. № 4. С. 374–384.
3. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова безпека» освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Укладач Ткаченко І. П. Кам'янське, 2021. 260 с.
4. Кулик Р. Оцінювання та прогнозування фінансової безпеки бізнес-системи – необхідна послуга аудиторських фірм. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 122–130.
5. Макаренко А. П., Котова Н. В. Удосконалення обліку і контролю оподаткування та сплати ЄСВ та ПДФО із заробітної плати працівників суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8428>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.7>

6. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, № 15–17, ст. 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
7. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>
8. Шагун Є., Ковальова Т. Комплексний підхід до аудиту ЄСВ в Україні з огляду етапів та проблем контролю. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (October 18, 2024; Cambridge, UK), 2024. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.010>
9. Як ФОПам сплачувати ЄСВ за I квартал через війну? *Електронне видання «Дебет-Кредит»*. 2022. URL: <https://news.dtki.ua/labor/social-protection/75710-iaak-fopam-splacuvati-jesv-za-i-kvartal-cerez-viinu>

References:

1. Vudvud V. V. & Batiievska O. V. (2019). Finansova bezpeka pidpriemstva: sutnist, tsili, pryntsyipy ta shliakhy zabezpechennia [Financial security of the enterprise: essence, goals, principles and ways of ensuring]. *Entrepreneurship and Trade*, No. 25, pp. 89–93.
2. Dubynska O. (2023). Teoretychni i praktychni aspekty audytu finansovoi zvitnosti yak napriamu vyjavlennia zahroz finansovii bezpetsi pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Theoretical and practical aspects of financial statements audit as a direction for detecting threats to the financial security of an enterprise under martial law]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, No. 4, pp. 374–384.
3. Tkachenko I. P. (Comp.). (2021). *Konspekt lektzii z dystsypliny “Finansova bezpeka”* [Lecture notes on the discipline “Financial Security”]. Kamianske.
4. Kulyk R. (2015). Otsiniuvannia ta prohnozuvannia finansovoi bezpeky biznes-systemy – neobkhidna posluha audytorskykh firm [Assessment and forecasting of financial security of the business system – a necessary service of audit firms]. *Galician Economic Journal*, No. 48 (1), pp. 122–130.
5. Makarenko A. P. & Kotova N. V. (2020). Udoskonalennia obliku i kontroliu opodatkuvannia ta splaty YeSV ta PDFO iz zaro-bitnoi platy pratsivnykiv subiektiv hospodariuvannia [Improving the accounting and control of taxation and payment of SSC and PIT from the wages of employees of economic entities]. *Efficient Economy*, No. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.7>
6. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2025 rik: Zakon Ukrainy [On the State Budget of Ukraine for 2025: Law of Ukraine]. (2025). *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, (15–17), Art. 40. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
7. Rozhko O., & Nesterov Ye. (2024). Teoretychni pidkhody do vyznachennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical approaches to defining the financial security of an enterprise]. *Economy and Society*, No. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>
8. Shahun Ye. & Kovaliova T. (2024). Kompleksnyi pidkhid do audytu YeSV v Ukraini z ohliadu etapiv ta problem kontroliu [A comprehensive approach to SSC audit in Ukraine considering the stages and problems of control]. *Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ”*, Cambridge, UK, pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.010>
9. Yak FOPam splachuvaty YeSV za I kvartal cherez viinu? [How should individual entrepreneurs pay SSC for the 1st quarter due to the war?]. (2022). *Debet-Kredyt*. Available at: <https://news.dtki.ua/labor/social-protection/75710-iaak-fopam-splacuvati-jesv-za-i-kvartal-cerez-viinu>

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 05.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 338.43:339.13:656.07:330.322(477)

JEL Q13, R41, G31, O33

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-19>

Седіков Д.В.

докторант кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університетORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7706-2881>

Denys Sedikov

Odesa National University of Technology

МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИКИ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

MODELS FOR INCREASING INVESTMENT SUSTAINABILITY OF LOGISTICS OF THE GRAIN MARKET OF UKRAINE IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. Досліджено теоретико-методологічні засади формування інвестиційної стійкості логістики зернового ринку в умовах кризи. Узагальнено наукові підходи до трактування інвестиційної стійкості, визначено її взаємозв'язок із категоріями інвестиційної привабливості, резильєнтності та потенціалу. Проаналізовано сучасний стан логістичної інфраструктури та окреслено ключові ризики. Обґрунтовано необхідність системного підходу щодо управління логістичною стійкістю в умовах обмеженого доступу до традиційних транспортних маршрутів, зростання логістичних витрат і високої залежності від зовнішніх ринкових умов. Запропоновано моделі підвищення інвестиційної стійкості: сценарну, ризик-орієнтовану та DSS модель. Сформульовано напрями подальших досліджень, які передбачають розроблення кількісних індикаторів оцінювання стійкості, удосконалення цифрових інструментів розвитку переробних кластерів.

Ключові слова: інвестиційна стійкість, логістика, зерновий ринок, ризики, інвестиційні моделі, інфраструктура.

Abstract. Introduction. The logistics system of the grain market is a key element of Ukraine's agri-food economy, ensuring export capacity and integration into global markets. Military aggression, restrictions on Black Sea ports, reorientation of cargo flows, and a sharp increase in logistics costs have significantly weakened the investment sustainability of grain logistics. Growing uncertainty, infrastructural losses, and dependence on alternative transport routes have intensified investment risks and limited the long-term efficiency of logistics systems. Under these conditions, the development of models for strengthening the investment sustainability of grain market logistics becomes particularly relevant, while existing approaches remain fragmented and poorly adapted to crisis realities. The purpose of the article is to substantiate theoretical aspects and develop models for increasing the investment sustainability of the logistics of the grain market of Ukraine in times of crisis. **Methods.** The research is based on a systemic approach and applies general scientific and economic methods, including analysis and synthesis, structural analysis, scenario modeling, and risk-oriented assessment. Statistical data on grain production, exports, logistics costs, and infrastructure capacity were used to identify key constraints. Conceptual and simulation modeling supported the development of scenario-based, risk-oriented, and DSS models for investment decision-making in grain logistics. **Results.** The study defines investment sustainability of logistics as the capacity to maintain operational efficiency, adaptability, and investment effectiveness under crisis conditions. Analysis of the grain logistics infrastructure reveals key risks related to military threats, infrastructural constraints, rising transport costs, and limited processing capacity. Three interrelated models are proposed: a scenario-based model for adapting logistics flows, a risk-oriented model for managing logistics and investment risks, and a DSS-based model integrating simulation tools and investment efficiency indicators. Their application reduces investment uncertainty, improves resource allocation, and enhances the resilience of logistics systems. **Conclusion.** The research proves that strengthening the investment sustainability of grain market logistics requires an integrated approach combining infrastructural adaptation, risk management, and digital decision-support tools. The proposed models create a methodological framework for improving predictability of investment cycles, reducing losses caused by logistics disruptions, and forming long-term investment potential of the grain sector. Further research should focus on developing quantitative indicators for assessing investment sustainability and evaluating the impact of digitalization and processing cluster development on logistics resilience.

Keywords: investment sustainability, logistics, grain market, risks, investment models, infrastructure.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних зрушень глобального економічного середовища питання інвестиційної стійкості набуває ключового значення для забезпечення довгострокової результативності та адаптивності вітчизняних підприємств. Поглиблення невизначеності, зміна конфігурацій ринкових ризиків, прискорення технологічних циклів та зростання вартості залучення капіталу зумовлюють потребу у переосмисленні традиційних підходів до формування інвестиційного потенціалу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю гармонізації

національних підходів із сучасними світовими концепціями сталого розвитку, які передбачають підвищення ролі інвестиційної стійкості як фактору економічної безпеки та стратегічної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє відсутність усталеного та однозначного трактування дефініції «інвестиційна стійкість», що породжує наукову дискусію до її змістовності. Більшість авторів, досліджуючи інвестиційні процеси в умовах економічної турбулентності, замінюють це поняття суміжними категоріями «інвестиційна активність», «принципи

сталого інвестування», «економічна резильєнтність», «інституційна стійкість». Таке ототожнення свідчить, з одного боку, про складність формалізації самої «стійкості» в інвестиційній площині, а з іншого, про різні позиції науковців до визначення параметрів.

Позиція В. Хозєєва [12, с. 91] відображає глобалістський підхід, у межах якого інвестиційні рішення розглядаються як частина ширшої системи, що реагує на технологічні інновації, геополітичні зрушення та макроекономічну нестабільність. Автор обходить пряме використання категорії «інвестиційна стійкість», акцентуючи увагу на адаптивних стратегіях інвесторів у нестабільному середовищі, що дозволяє трактувати цей термін у функціональному, а не структурному вимірі. На відміну від нього, О. Денисюк та Ю. Цаль-Цалко [3, с. 24] пропонують зближення понять «інвестиції» та «резильєнтність», підкреслюючи, що здатність об'єктів інвестування витримувати зовнішні ризики є не лише характеристикою стійкості, а й умовою ефективного управління інвестиційною діяльністю.

Залишається предметом дискусії й питання співвідношення «інвестиційної стійкості» та інвестиційної привабливості. Законодавче визначення останньої зводить її до «рівня задоволення інтересів інвестора через систему фінансових, виробничих та організаційних показників» [11]. У цьому контексті позиція В. Старостенка та О. Гетманець [10, с. 218] значно розширює рамки категорії, пропонуючи включити психологічні та поведінкові аспекти, що впливають на інвестиційні рішення. Їхнє тлумачення викликає полеміку, з одного боку, воно поглиблює розуміння інвестиційної привабливості, з іншого, ускладнює її вимірювання та практичне застосування. Ще один напрям дискусії демонструють дослідження Є. Бушинського [1, с. 54], де інвестиційна привабливість трактується як «ймовірність або масштаб інвестиційних вкладень», яка переносить акцент з підприємства на регіональний рівень. Окрему групу становлять праці Рудницької О. М., Марків І. В., які трактують привабливість як «системну характеристику, поєднання внутрішніх властивостей об'єкта інвестування та зовнішніх умов функціонування» [9, с. 301]. Така системність є важливою для формування сучасного розуміння інвестиційної стійкості, якщо привабливість визначає здатність об'єкта залучати інвестиції, то стійкість «здатність утримувати й ефективно використовувати інвестиційний ресурс у мінливому середовищі». Позицію системності підтримують К. Лаглер та С. Богуславська [4, с. 210], підкреслюючи, що привабливість виступає передумовою інвестиційного розвитку. Узагальнюючи наукову полеміку, можна стверджувати, що сучасна наукова література не формує єдиного підходу до визначення «інвестиційної стійкості», але чітко окреслює її місце на перетині понять привабливості, резильєнтності, інвестиційного потенціалу та інвестиційної активності.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні аспекти та розробити моделі підвищення інвестиційної стійкості логістики зернового ринку України в умовах кризи.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний підхід та загальнонаукові й спеціальні економічні методи: аналіз і синтез, порівняльний і структурно-функціональний аналіз, узагальнення та абстрагування. Сценарне моделювання і ризик-орієнтований підхід – для ідентифікації загроз і оцінки їх впливу на інвестиційні

процеси. Концептуальне та імітаційне моделювання, а також елементи DSS – для розроблення моделей підвищення інвестиційної стійкості логістики зернового ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2025–2029 МР очікується зниження валового виробництва зернових приблизно на 10 % унаслідок поєднання несприятливих погодних умов та підвищених воєнних ризиків [8]. Водночас альтернативні прогнози свідчать, що розширення площ під озимою пшеницею до 5 млн га може частково компенсувати втрати врожайності й, за сприятливого сценарію, забезпечити повернення до рівнів виробництва 2024 р. У 2024–2025 МР обсяги виробництва зерна скоротилися на 34 % порівняно з докризовим періодом 2021–2022 рр., що зменшило вплив України як одного з ключових гравців світового ринку зернових [7].

Пшениця є однією з базових зернових культур, що культивується на території майже всієї України. Провідними регіонами за її валовим виробництвом виступають Південні та Центральні області, це зумовлено поєднанням сприятливих агрокліматичних умов, достатнього рівня інфраструктурного забезпечення, близькості до портових вузлів та налагоджених логістичних маршрутів, які підвищують ефективність виробничо-збутових процесів.

Структура характеризується поєднанням діяльності великих агропромислових холдингів та середніх фермерських господарств, які формують основний виробничий та експортний потенціал галузі. Значна частина підприємств володіє розвинутою інфраструктурою, сучасними елеваторними потужностями, логістичними хабами, власним транспортним парком, доступом до експортних терміналів, забезпечуючи ефективні процеси зберігання, переміщення та збуту зерна як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, сприяючи стабільності постачань і зміцнюючи конкурентні позиції України серед провідних світових експортерів пшениці (див. рис. 2).

На сьогодні в країні налічується понад тисячу елеваторних комплексів, 1/3 з яких оснащена сучасним технологічним обладнанням. В умовах воєнних обмежень спостерігається динамічний розвиток інфраструктури в дунайських портах (м. Ізмаїл, м. Рені) та модернізація залізничних вузлів, що дозволяє частково компенсувати втрату доступу до традиційних морських маршрутів.

Логістична система функціонує через мережу ключових маршрутів, серед яких порти м. Одеси, м. Чорноморська та м. Ізмаїла, залізничні коридори до Польщі, Румунії та Словаччини. Воєнні дії суттєво обмежили використання чорноморських портів, що зумовило масштабну переорієнтацію вантажопотоків на дунайський напрям і спричинило зростання логістичних витрат. «В цілому, з початком блокади портів, вартість логістики у структурі експорту зросла у 5–7 разів та досягла показника 180 дол. США на 1 т зерна» [6]. За словами О. Захарчука «з огляду на таку вартість логістики, виробники зерна вимушені продавати товар нижче собівартості. За середніми розрахунками, вартість 1 т пшениці в полі вимушено знизилась до 100–120 дол. США/т при собівартості виробництва 120–150 дол. США/т». [6]

На зовнішніх ринках зберігається високий попит на українську пшеницю з боку основних імпортерів Єгипту, Туреччини, Індонезії, Китаю та Іспанії. Осо-

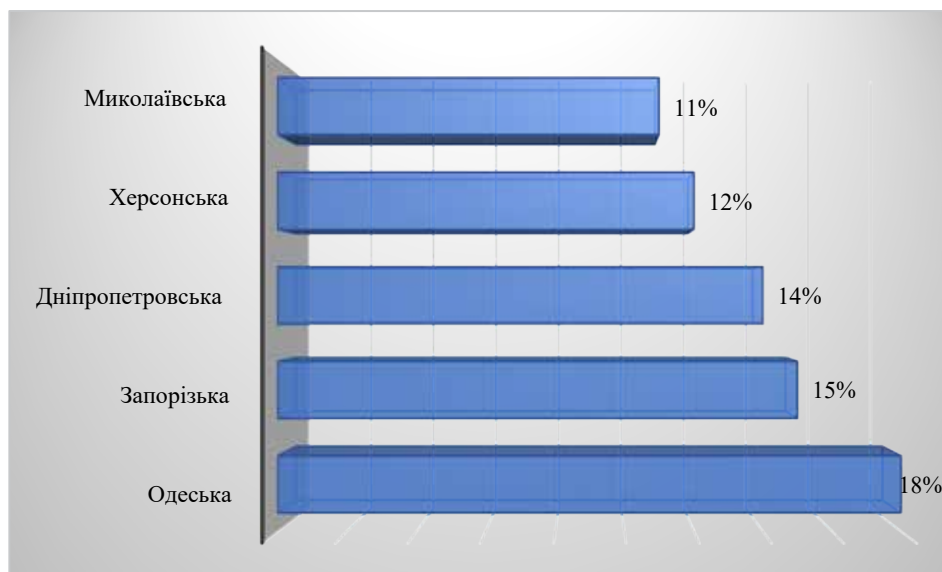


Рис. 1. Ключові області виробництва пшениці у % від загального обсягу ринку

Джерело: розроблено автором на основі [2]

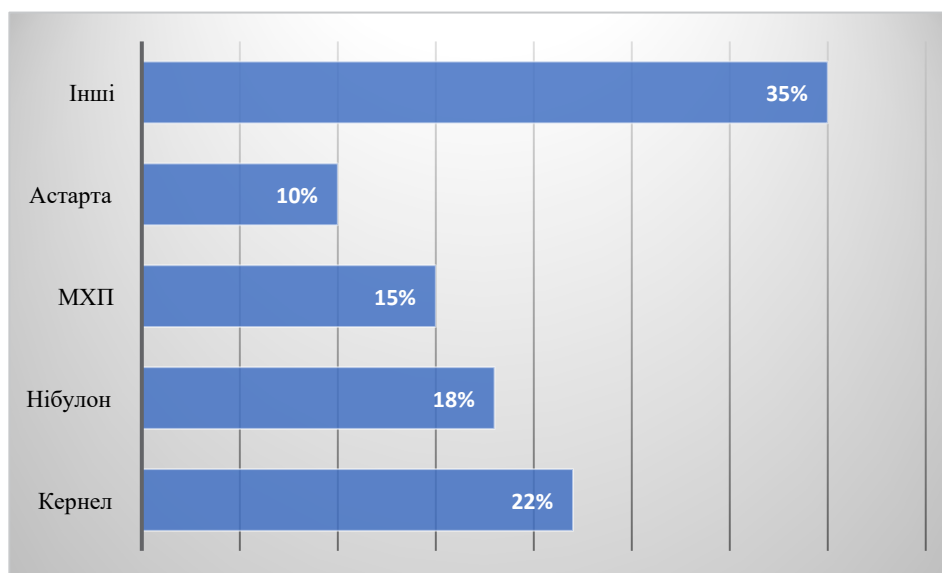


Рис. 2. Частки ринку основних компаній-виробників у % від загального обсягу ринку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

бливо зростає потреба в продовольчій пшениці, хоча конкуренція з боку росії та країн ЄС залишається суттєвим фактором. Очікуваний обсяг експорту у 2025 році оцінюється на рівні ≈ 14 млн тонн [5].

Перспективи ринку характеризуються відносною стабільністю виробництва та потенціалом подальшого нарощування експорту. Ключові ризики пов'язані зі змінами клімату, геополітичними викликами та станом логістичної інфраструктури. Стратегічними напрямками розвитку є впровадження інноваційних технологій, точного землеробства, цифрових рішень для управління виробництвом та логістикою, а також біотехнологічних підходів до підвищення продуктивності.»

За оцінками, через логістичні обмеження аграрний сектор щороку втрачає до 10 млрд доларів США у формі додаткових витрат, цінових дисконтових над-

бавок або навіть продажів продукції нижче собівартості [1, с. 54]. Крім логістичних бар'єрів, кризовими залишаються й питання переробки. Переважна частина українського зерна експортується у вигляді сировини, без глибокої технологічної обробки. Недостатній розвиток переробних потужностей обмежує можливості формування доданої вартості, підвищує залежність від кон'юнктури світового ринку сировини й стримує зростання маржинальності аграрного сектору. Все це обумовлює необхідність розробки моделей підвищення стійкості логістики зернового ринку України.

З точки зору автора інвестиційна стійкість у сфері логістики проявляється як комплексна характеристика здатності системи підтримувати ефективність функціонування в умовах змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Вона включає декілька ключових вимірів (див. рис. 3).



Рис. 3. Чинники інвестиційної стійкості зернового ринку

Джерело: побудовано автором з використання Nеркін AI

По-перше, це структурна стабільність інфраструктурних компонентів, яка забезпечує безперервність основних операцій і здатність системи витримувати технологічні, організаційні та ринкові коливання без суттєвих втрат у продуктивності. По-друге, важливою ознакою є гнучкість просторово-організаційної конфігурації, що дає можливість оперативно переорієнтовувати транспортно-логістичні потоки, застосовувати альтернативні маршрути та трансформувати мережеву архітектуру відповідно до нових умов.

По-третє, інвестиційна стійкість передбачає здатність генерувати економічний ефект, достатній для забезпечення окупності вкладених інвестицій, підтримання їхньої ефективності в довгостроковому періоді та формування сприятливих умов для подальшого розширення інвестиційного потенціалу. По-четверте, вона відображає адаптивність логістичної системи, тобто

її здатність модифікувати управлінські, технологічні та фінансові механізми у відповідь на трансформації ринкових, інституційних і геополітичних детермінант, зберігаючи при цьому цілісність і функціональну результативність.

Узагальнення зазначених характеристик інвестиційної стійкості дає підстави стверджувати, що її забезпечення потребує цілісного методичного підходу, здатного інтегрувати інфраструктурні, фінансові та управлінські параметри розвитку логістичної системи. Саме тому актуальним стає формування моделей підвищення інвестиційної стійкості, які дозволяють системно структурувати механізми реагування на ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень у логістичній сфері. Надалі обґрунтовано доцільність таких моделей, їх структура та функціональна спрямованість.

Таблиця 1

Моделі підвищення інвестиційної стійкості логістики

Модель	Сценарії	Механізми функціонування	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1. Сценарна модель адаптації логістичних потоків	Кризовий: падіння пропускної здатності портів до 35 %, переорієнтація на Дунай, витрати +25 %. Базовий: стабілізація експорту через мультимодальні маршрути, відновлення морської інфраструктури. Оптимістичний: пропускна спроможність на довоєнному рівні, залучення масштабних інвестицій.	Моделювання логістичних потоків. Оцінка вузьких місць і критичних точок. Розрахунок ресурсних та фінансових потреб. Прогнозування строків окупності та ризиків.	Зменшення невизначеності при плануванні інвестицій. Підвищення готовності системи до криз. Оптимізація розподілу інвестиційних ресурсів.
2. Ризик-орієнтована модель	Ідентифікація ризиків: воєнні, інфраструктурні, фінансові, логістичні, енергетичні. Кількісна оцінка ризиків (матриця «ймовірність–вплив»). Планування заходів зі зниження ризиків. Розрахунок ефекту інвестицій у підвищення стійкості.	Системний ризик-аудит логістичної мережі. Розробка карт ризиків і пріоритети заходів. Моделювання впливу ризиків на операційну та фінансову діяльність. Оцінка ефективності інвестицій у автоматизацію та модернізацію.	Підвищення стійкості на 15–18 %. Зниження потенційних втрат від ризикових подій. Прогнозованість інвестиційного циклу.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
3. DSS-модель підтримки інвестиційних рішень	Цифровий близнюк логістичної мережі. Оптимізація витрат (мінімальне плече та час). Прогнозування затримок і маршрутів ризику. Інвестиційний модуль (IRR, NPV, ROI).	Імітаційне моделювання роботи логістичної системи. Автоматизовані рекомендації щодо інвестицій. Оптимізація маршрутів та ресурсів. Порівняння проєктів за показниками ефективності.	Скорочення логістичних витрат 12–18 %. Підвищення швидкості обробки вантажів 20–35 %. Зростання інвестиційної привабливості проєктів (IRR +4–6 %).

Джерело: розроблено автором

Запропоновані моделі формують комплексний підхід до управління розвитком логістичної інфраструктури в умовах високої турбулентності. Сценарна модель дозволяє системно оцінювати можливі траєкторії функціонування логістичних потоків та адаптивність інфраструктурних систем до зміни зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення передбачуваності інвестиційних рішень. Ризик-орієнтована модель поглиблює управлінські можливості шляхом формування детальної картини ризиків, визначення їхніх пріоритетів та оцінювання економічної доцільності інвестицій у зниження вразливості логістичної мережі. Модель DSS, як інструмент цифрової підтримки управлінських рішень, інтегрує імітаційне моделювання, оцінку ефективності інвестицій та оптимізацію логістичних операцій, забезпечуючи підвищення точності планування та ресурсної ефективності. Система моделей створює аналітичну основу для формування інвестиційно стійкої логістичної системи, здатної функціонувати в умовах кризової трансформації, мінімізувати втрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати довгостроковий інвестиційний потенціал галузі.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що інвестиційна стійкість логістики зернового ринку України є багатовимірною характеристи-

кою, яка формується під впливом інфраструктурних, фінансових, організаційних і технологічних детермінант та визначає здатність логістичної системи підтримувати ефективність функціонування у кризових умовах. Ідентифіковано ключові ризики: воєнні, інфраструктурні, фінансові, енергетичні, організаційні, які обумовлюють необхідність переходу до проактивного управління логістичними процесами. Запропоновані моделі формують методичну основу для підвищення інвестиційної стійкості шляхом оптимізації логістичних потоків, підвищення передбачуваності інвестиційного циклу, зменшення втрат.

Результати дослідження окреслюють напрями, що потребують подальших наукових розвідок, а саме, по-перше, актуальним є розроблення кількісних індикаторів оцінювання інвестиційної стійкості з урахуванням специфіки агрологістичних систем і ступеня їхньої чутливості до багатовекторних ризиків. По-друге, потребує поглиблення методичний інструментарій моделювання ефектів від впровадження цифрових рішень, зокрема, цифрових близнюків, систем оптимізації маршрутів та інтелектуальних платформ управління логістичними мережами. По-третє, перспективним напрямом є дослідження впливу розвитку переробних кластерів і зміни структури доданої вартості на інвестиційну стійкість логістики.

Бібліографічний список:

1. Бушинський С. Аналіз впливу інвестиційної привабливості на підвищення рівня конкурентоспроможності регіону. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2021. № 4. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-7>
2. Врожай онлайн. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2025https://latifundist.com/urozhaj-online-2025> (дата звернення: 25.12.2025)
3. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Стратегія і тактика управління об'єктами інвестиційної діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів в умовах резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-29>
4. Лаглер К., Богуславська С. Формування інвестиційної привабливості економіки регіону. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 3 (59). С. 207–213. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-207-213>
5. Міжнародна торгівля в Україні: огляд ключових трендів. Центр економічної стратегії. URL: <https://surl.li/icviws> (дата звернення: 25.12.2025)
6. Захарчук О. 2022 року втрати аграрного сектора внаслідок логістичних проблем можуть сягнути близько 10 млрд дол. США. Національний науковий центр Інститут аграрної економіки. URL: <http://iae.org.ua/presscentre/archnews/3489-2022-roku-vtratyah-rnnoho-sektora-vnaslidok-lohistychnykh-problem-mozhut-syahnuty-blyzko-10-mlrd-dol-ssha-oleksandr-zakharchuk.html> (дата звернення: 20.12.2025)
7. Посівна 2025: засіяно майже 5 млн га озимих культур. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. URL: <https://surl.li/kmvsph> (дата звернення: 20.12.2025)
8. Ринок зернових культур: як Україна утримує експортні позиції попри війну. BDO Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/tynok-zernovykh-ukrayina-2025> (дата звернення: 23.12.2025)
9. Рудницька О. М., Марків І. В. Інвестиційна привабливість підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811 : Логістика. С. 299–304. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29522> (дата звернення: 20.12.2025)
10. Старостенко В. Г. Генеза поняття «інвестиційна привабливість». Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 30-річчю Харк. нац. ун-ту внутр. справ у статусі університету. Вінниця : ХНУВС, 2024. С. 218–220. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/23238> (дата звернення: 25.12.2025)

11. Термін «інвестиційна привабливість підприємства». Верховна Рада України. Законодавство. України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11040?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.12.2025)

12. Хозєєв В. М. Міжнародна практика інвестиційної діяльності в період макроекономічної нестабільності. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.87-94>

References:

1. Bushynskiy Ye. (2021). Analiz vplyvu investytsiinoi pryvablyvosti na pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti rehionu [Analysis of the impact of investment attractiveness on increasing the competitiveness of a region]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 4, pp. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-7>
2. Latifundist. (2025). *Vrozhai online* [Harvest online]. Available at: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2025> (accessed December 29, 2025)
3. Denysiuk O. H. & Tsal-Tsalko Yu. S. (2025). Stratehiia i taktyka upravlinnia ob'ektyamy investytsiinoi diialnosti biznesu u sferi vyrobnytstva molochnykh produktiv v umovakh rezylientnosti [Strategy and tactics of managing investment objects in the dairy production sector under conditions of resilience]. *Economy and Society*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-29>
4. Lagler K. & Bohuslavskaya S. (2020). Formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti ekonomiky rehionu [Formation of regional economic investment attractiveness]. *Scientific Notes of KROK University*, vol. 3(59), pp. 207–213. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-207-213>
5. Center for Economic Strategy. (2025). *Mizhnarodna torhivlia v Ukraini: ohliad kliuchovykh trendiv* [International trade in Ukraine: Review of key trends]. Available at: <https://surl.li/icviws>. (accessed December 25, 2025)
6. Zakharchuk O. (2022). Vtraty aharnoho sektora vnaslidok lohistychnykh problem mozhut siahnuty blyzko 10 mlrd dol. SShA [Losses of the agricultural sector due to logistics disruptions may reach USD 10 billion]. *National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"*. Available at: <http://iae.org.ua> (accessed December 20, 2025)
7. Ministry of Economy, Environment, and Agriculture of Ukraine. (2025). *Posivna 2025: zasyiano maizhe 5 mln ha ozymykh kultur* [Sowing campaign 2025: Nearly 5 million hectares of winter crops planted]. Available at: <https://surl.li/kmvsph>. (accessed December 20, 2025)
8. BDO Ukraine. (2025). *Rynok zernovykh kultur: yak Ukraina utrymuie eksportni pozytsii popry viinu* [Grain market: How Ukraine maintains export positions despite the war]. Available at: <https://www.bdo.ua> (accessed December 25, 2025)
9. Rudnytska O. M. & Markiv I. V. (2014). Investytsiina pryvablyvist pidpriemstv [Investment attractiveness of enterprises]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 811, pp. 299–304. Available at: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29522> (accessed December 18, 2025)
10. Starostenko V. H. (2024). Heneza poniattia "investytsiina pryvablyvist" [Genesis of the concept "investment attractiveness"]. In *Modern problems of legal, economic, and social development of the state: Proceedings of the XIII International Scientific-Practical Conference* (pp. 218–220). Kharkiv National University of Internal Affairs. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/23238> (accessed December 20, 2025)
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (n.d.). *Termin "investytsiina pryvablyvist pidpriemstva"* [Term "investment attractiveness of an enterprise"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11040> (accessed December 21, 2025)
12. Khozieiev V. M. (2024). Mizhnarodna praktyka investytsiinoi diialnosti v period makroekonomichnoi nestabilnosti [International practice of investment activity during macroeconomic instability]. *Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, no. 9(1), pp. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.87-94> (accessed December 22, 2025)

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 30.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 338.48:004.03

JEL L83, O33, R11

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-20>**Смірнова К.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4680-8369>

Kateryna Smirnova

Odesa I.I. Mechnikov National University

Колонтай С.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8699-7320>

Svitlana Kolontai

Odesa I.I. Mechnikov National University

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТУРИЗМУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРЯМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SMART TOURISM DEVELOPMENT AS A PERSPECTIVE DIRECTION FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S RECREATIONAL AND TOURISM SPHERE

Анотація. У статті досліджено смарт-туризм як перспективний напрям сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери України в умовах глобальної цифровізації та посилення впливу інноваційних технологій у туристичній діяльності. Визначено переваги смарт-туризму як інструменту підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оптимізації використання рекреаційних ресурсів і забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій для різних зацікавлених груп. Визначено ключові характеристики смарт-туризму, розкрито його взаємозв'язок із концепцією сталого розвитку та сформовано перелік пріоритетних смарт-інструментів для розвитку туристичної галузі України. Отримані результати стануть інструментальною базою для побудови ефективних моделей управління туристичними дестинаціями, програм цифровізації туризму та механізмів публічного управління рекреаційно-туристичною сферою, посилення брендингу територій.

Ключові слова: смарт-туризм, сталий розвиток, рекреаційно-туристична сфера, туризм, туристичні дестинації, інновації, публічне управління, брендинг.

Abstract. Introduction. The modern recreational and tourist sphere of Ukraine is faced with a double challenge, namely the need for rapid recovery in the post-war period and the need for a radical digital transformation. Traditional tourism management models are exhausting their resources, not ensuring the proper level of personalization of services and rational use of natural resource potential. In this context, the concept of smart tourism arises, which is based on the use of innovative technologies to increase the efficiency of the industry. However, in Ukraine, the mechanisms for implementing "smart" technologies are often considered separately from the principles of sustainable development, which creates the risk of technogenic load on recreational areas instead of their preservation. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and determine the prospects for the implementation of smart tourism as an innovative direction of sustainable development of the recreational and tourism sector of Ukraine, as well as to identify key areas of its implementation, taking into account modern challenges and the potential of digital technologies, including to strengthen the branding of territories. **Methods.** The following methods were used in the research process: the method of theoretical generalization, statistical and economic analysis, comparative analysis, classification and typification, tabular and graphical method. **Results.** The integration of smart technologies into tourism activities contributes to the formation of competitive brands of tourist destinations, improving the quality of the tourist product and ensuring sustainable development of territories. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in the formation of strategies for the development of tourist destinations, tourism digitalization programs and mechanisms for public management of the recreational and tourism sector, and strengthening the branding of territories. **Conclusion.** The implementation of smart tourism opens up new opportunities for tourists, businesses and local communities, increases the attractiveness of tourist destinations.

Keywords: smart-tourism, sustainable development, recreational and tourism sector, tourism, tourist destinations, innovations, public administration, branding.

Постановка проблеми. Сучасна рекреаційно-туристична сфера України опинилася перед подвійним викликом, а саме необхідністю швидкого відновлення у повоєнний період та потребою в докорінній цифровій трансформації. Традиційні моделі управління туризмом вичерпують свій ресурс, не забезпечуючи належного рівня персоналізації послуг та раціонального використання природно-ресурсного потенціалу. У цьому контексті виникає концепція смарт-туризму (smart-tourism), яка базується на використанні інноваційних технологій для підвищення ефективності галузі. Проте в Україні механізми впровадження «розумних» технологій часто розглядаються відірвано від принципів сталого розвитку, що створює ризик техногенного навантаження на рекреаційні зони замість їхнього збереження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розбудови рекреаційно-туристичного комплексу крізь призму економічних реформ та принципів сталого розвитку є об'єктом активних дискусій у колі українських дослідників. Кривень О. В. [2] та Кучеренко В. С., Бут М. Г., Фокін С. П. [5] розглядають рекреацію та туризм як важливий інструмент соціально-економічного розвитку України та підвищення її інвестиційної привабливості. Визначенню концептуальних засад сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери присвячено праці Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.І. Пісарєвою І.В. проведено комплексне дослідження структурних елементів

смарт-туризму, зокрема ролі цифрової трансформації у вдосконаленні сервісів, збагаченні вражень мандрівників та підтримці екобалансу територій. Попри наявні напрацювання, механізми інтеграції смарт-технологій як інструменту сталого розвитку рекреаційно-туристичної галузі України залишаються недостатньо дослідженими, що визначає нагальну потребу в проведенні даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і визначення перспектив упровадження смарт-туризму як інноваційного напрямку сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери України, а також визначення ключових напрямів його впровадження з урахуванням сучасних викликів і потенціалу цифрових технологій, в тому числі для посилення брендингу територій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було застосовано такі методи: метод теоретичного узагальнення, статистико-економічний аналіз, порівняльний аналіз, класифікація та типізація, таблично-графічний метод.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера рекреації та туризму охоплює повний цикл формування та надання послуг, специфіка яких полягає у задоволенні оздоровчих, пізнавальних та соціокультурних запитів споживачів [1], охоплює інфраструктуру, ресурси та послуги, які забезпечують організацію рекреаційної та туристичної діяльності (рис. 1) і виступає «важливим інструментом соціально-економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» [2].



Рис. 1. Основні складові рекреаційно-туристичної сфери

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Головною метою функціонування рекреаційно-туристичної сфери є забезпечення комфортних умов для якісного відпочинку, оздоровлення, задоволення культурних, соціальних та естетичних потреб населення. Завдяки цій сфері можуть прискорюватись структурні зміни в господарських комплексах регіонів, сприяючи розвитку територій та підвищуючи рівень їх конкурентоспроможності [2].

Для післявоєнного відновлення України уряд визначив пріоритетні сектори економіки, які мають стати фундаментом для стрімкого розвитку та довгострокового зростання держави [3]. І хоча, на поточний момент рекреаційно-туристична сфера не входить до переліку перспективних галузей, але все ж таки її потенціал є значним.

Згідно даних Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), не зважаючи на війну та складні умови розвитку рекреаційно-туристичної сфери у столиці та у 22 областях України в 2024 році спостерігався ріст податкових надходжень у порівнянні з 2023 р. (табл. 1) [4].

Найбільший розмір сплачених податків зафіксовано у шести областях України (Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Одеській) та по м. Київ.

Рекреаційно-туристична сфера в той чи інший спосіб ув'язана з окремими сегментами з наведеного переліку перспективних галузей економіки [5].

Розвиток туризму та рекреації безпосередньо пов'язаний з реалізацією низки цілей сталого розвитку [6]. Тож перспективи розвитку рекреаційно-туристичної сфери спиратимуться на сталість в розрізі: збереження природного середовища та біорізноманіття;

підтримку місцевих громад та їх культури; економічну вигоду для місцевого населення. Тому об'єднання культурної спадщини, екологічних практик та технологій стає важливим аспектом сталого розвитку туристичних дестинацій, оскільки дозволяє зберігати унікальні культурні та природні ресурси, одночасно забезпечуючи розвиток туризму без шкоди для довкілля і громади. Крім того, орієнтація саме на сталий туризм вимагає від усіх учасників цієї галузі відповідної адаптації до таких тенденцій.

Досягнення окремих складових зазначених цілей сталого розвитку можна реалізовувати через кілька ключових завдань, серед яких:

1. Збереження культурного надбання та підтримка локальних традицій, включаючи історичні пам'ятки, традиційні ремесла, музичні та гастрономічні звичаї, які виступають важливим елементом туристичної привабливості. Водночас, важливо інтегрувати ці елементи в сталий розвиток через:

- збереження та популяризацію традицій і локальних ремесел – включення історичних пам'яток, звичаїв, ремесел, гастрономії та фольклору у туристичні продукти, що сприятиме збереженню традиційних навичок та способів життя, забезпечуючи економічний розвиток громади;
- освітні програми для туристів, що розповідають про значення культурної спадщини та сприяють більш усвідомленому та відповідальному ставленню до об'єктів, а місцеві мешканці стають амбасадорами своєї культури, надаючи автентичний досвід туристам;
- ревіталізацію культурних об'єктів - інвестування у реставрацію пам'яток і адаптацію їх для сучасного використання (наприклад, музеї, екскурсійні маршрути).

Таблиця 1

Аналіз динаміки податкових надходжень від тургалузі по областях за рік (2021–2024 рр.) [4]

Податкові надходження, млн.грн.	2021	2022	2023	2024
Вінницька	27,4	23,9	29,9	41,3
Волинська	13,3	11,8	15,9	24,3
Дніпропетровська	98,4	69,5	98,1	128,8
Донецька	59,6	18,8	8,8	14,5
Житомирська	14,1	9,0	14,5	20,8
Закарпатська	59,5	72,4	94,2	130,4
Запорізька	98,6	26,2	15,2	25,8
Івано-Франківська	132,0	159,7	138,8	248,5
Київська	125,4	163,9	239,0	284,1
Кіровоградська	15,2	10,9	15,8	22,4
Луганська	9,2	1,9	0,5	0,2
Львівська	215,4	273,8	245,5	440,0
Миколаївська	45,9	14,3	21,7	25,6
Одеська	210,8	87,6	98,8	160,5
Полтавська	43,5	34,6	45,4	65,1
Рівненська	16,2	14,1	20,1	31,5
Сумська	11,4	7,3	9,8	14,1
Тернопільська	17,3	15,1	19,6	27,5
Харківська	104,8	38,9	49,6	47,7
Херсонська	58,7	10,4	1,7	3,0
Хмельницька	21,4	22,6	31,2	41,2
Черкаська	23,0	17,4	20,7	34,2
Чернівецька	18,2	20,7	28,8	39,1
Чернігівська	18,6	11,3	10,8	16,2
м. Київ	773,9	415,2	499,3	982,0

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

2. Розвиток екологічно сталого туризму з реалізацією екологічних практик, спрямованих на зменшення антропогенного навантаження на довкілля та раціональне використання природних багатств. За туристичними трендами Google у 2024 р. все більше людей починають цікавитись екотуризмом. Такий підхід можливо реалізувати через розвиток екологічно чистих транспортних засобів (електричні автобуси, велосипеди, пішохідні маршрути) для переміщення туристів; посилення уваги до збереження природних екосистем, а також регулювання доступу туристів до чутливих природних територій; використання принципів «зеленого будівництва» для розбудови туристичної інфраструктури, відновлення екосистем через залучення туристів до проєктів із заліснення, очищення водойм чи інших природоохоронних ініціатив.

3. Запровадження інноваційних технологій, яке допомагає ефективніше поєднувати культуру, екологію та туризм. Серед прикладів таких інновацій можна навести цифрові платформи для просування культурної спадщини (мобільні додатки або віртуальні тури, які дають змогу ознайомитись з культурними пам'ятками, не завдаючи шкоди самим об'єктам); розумні технології для управління туристичними потоками, за допомогою яких можна контролювати кількість туристів на популярних маршрутах або в певних об'єктах, щоб уникнути

перенавантаження; застосування технологій у збереженні культурної спадщини (3D-сканування та реставрація пам'яток за допомогою новітніх методів) тощо.

4. Співпраця місцевих громад, підприємців та органів місцевого самоврядування, оскільки для забезпечення сталого розвитку необхідно, щоб усі сторони працювали разом, враховуючи інтереси кожної з них.

Виконання цих завдань дозволить сформувати потужні туристичні бренди, які будуть магнітом для відвідувачів, водночас гарантуючи екозбалансований розвиток та недоторканність місцевих ресурсів на роки вперед. Слід зазначити, що подібні можливості є реальними лише за умови розвитку тих самих інноваційних форм функціонування рекреаційно-туристичної сфери, в основі яких лежить баланс між природоохоронними заходами, соціальним благополуччям та довгостроковим економічним зростанням (табл. 2).

Пошук форм інноваційних підходів до створення поствоєнної моделі розвитку рекреаційно-туристичної сфери є наріжним питанням як для науковців, так і для бізнесу [7].

Детально зупинимось на смарт-туризмі, значущість якого невпинно зростає в сучасних умовах, в тому числі через війну в Україні.

Смарт-туризм та сталий розвиток тісно пов'язані, оскільки обидві концепції орієнтовані на тривимірну

Таблиця 2

Напрями інноваційних форм функціонування рекреаційно-туристичної сфери на засадах сталого розвитку

Напрямок	Особливості	Інновації
Смарт-туризм	Застосування цифрових технологій для оптимізації туристичних процесів.	– використання мобільних додатків для навігації, бронювання та отримання інформації про культурні або природні пам'ятки; – впровадження систем «розумних» туристичних маршрутів із сенсорами для моніторингу екологічного стану територій; – віртуальні тури для мінімізації навантаження на популярні туристичні зони.
Волонтерський туризм (соціально відповідальний туризм)	Акцент на участі туристів у соціальних ініціативах	– волонтерські тури для відновлення екосистем (наприклад, відновлення зруйнованих територій; висадка дерев); – програми співпраці з місцевими громадами для розвитку інфраструктури; – туристичні пакети, частина доходу від яких спрямовується на благодійність.
Екотуризм (в тому числі сезонно-адаптований туризм)	Орієнтований на збереження природи та мінімізацію впливу туристів на довкілля	– використання відновлюваних джерел енергії в рекреаційних об'єктах; – екологічні тури; – впровадження біорозкладних матеріалів у туристичному обладнанні; – використання електротранспорту для перевезення туристів; – створення «карбонового сліду» для кожного туристичного маршруту та його компенсація через висадку дерев або підтримку екопроектів; – розробка сезонних екомаршрутів, які враховують зміни в природному середовищі; – льодові готелі чи глемпінги, які функціонують лише в зимовий період; – осінні й весняні фестивалі, які підтримують локальну флору та фауну.
Сільський туризм	Поєднання відпочинку з ознайомленням із традиціями сільського життя та підтримкою місцевих громад.	– екоферми; – органічні продукти у харчуванні гостей; – проведення майстер-класів з екологічного землеробства та ремесел.
Відновлювальний туризм (велнес-туризм)	Орієнтований на фізичне та психічне оздоровлення туристів	– застосування біофільного дизайну в туристичних комплексах (наприклад, інтеграція природних елементів у будівлі); – екопрограми, спрямовані на стрес-менеджмент та медитацію; – інтеграція локальної медицини й натуральних ресурсів (мінеральні води, грязі).
Культурно-освітній туризм	Пропонує можливості для навчання та культурного обміну.	– організація інтерактивних історичних реконструкцій; – віртуальні музеї та квест-тури з елементами доповненої реальності (AR); – програми розвитку міжкультурної взаємодії.

Джерело: сформовано авторами

стабільність, а саме екологічну, соціальну та фінансову, зокрема в туризмі.

Смарт-туризм – це концепція, яка передбачає використання сучасних цифрових технологій (цифрові інструменти, великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) тощо) для покращення туристичного досвіду, підвищення ефективності туристичних послуг і створення стійких рішень для управління туристичними ресурсами. Його основними цілями є:

- ефективність використання ресурсів (смарт-технології допомагають моніторити та зменшувати використання води, енергії та інших ресурсів, що є вагомим внеском у виконання міжнародних зобов'язань у сфері сталого розвитку);

- оптимізація природокористування (розробка екологічно чистих маршрутів, впровадження систем управління трафіком та зменшення викидів вуглецю завдяки оптимізації транспорту);

- підвищення якості життя місцевих громад (завдяки технологіям, міста й регіони можуть коригувати стратегії розвитку; просувати культурну спадщину, ремесла і локальні ініціативи, що забезпечує економічну підтримку місцевому населенню);

- забезпечення комфортного, персоналізованого та екологічного досвіду для туристів (інформаційні системи допомагають туристам краще орієнтуватися, вибирати екологічно відповідальні послуги та глибше знайомитися з місцевою культурою, не завдаючи шкоди) тощо.

Для України смарт-туризм може стати ефективним інструментом відновлення та переосмислення бренду туристичних територій, зокрема в контексті післякризового розвитку. Впровадження смарт-технологій у рекреаційно-туристичній сфері сприятиме формуванню образу України як інноваційної, безпечної та орієнтованої на сталий розвиток туристичної дестинації.

Так, за даними Data Appeal Company, у сфері гостинності наразі майже 49% бронювань здійснюється

онлайн, і очікується, що до 2026 року ця цифра досягне 74%, а четверта частина всіх бронювань надходить через смартфон [8].

Можливість розвитку такого виду туризму передбачає низку компонентів (рис. 2).

Важливою умовою ефективного впровадження смарт-туризму є активна участь органів публічного управління у формуванні та реалізації бренд-стратегій територій. Координація дій між державними структурами, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю забезпечує системний підхід до бренд-менеджменту та підвищує результативність смарт-ініціатив.

Роль публічного управління у розвитку смарт-туризму є фундаментальною, оскільки держава та місцева влада виступають не просто контролерами, а стратегічними модераторами екосистеми.

Розглянемо, як саме органи публічного управління впливають на бренд-стратегії територій через призму смарт-технологій:

- по-перше – це створення регуляторного та цифрового фундаменту (публічне управління забезпечує «правила гри», без належної нормативної бази смарт-ініціативи залишаються розрізненими проєктами);

- по-друге – ефективний бренд-менеджмент у смарт-туризмі неможливий зусиллями лише одного сектору (публічно-приватне партнерство як механізм координації);

- публічне управління використовує цифрові інструменти для трансляції унікальності території (формування ідентичності бренду через «Smart-імідж»);

- моніторинг та управління репутацією (використання ШІ для аналізу відгуків туристів дозволяє публічним управлінням коригувати стратегію просування в режимі реального часу).

У контексті смарт-туризму орган публічного управління трансформується з «адміністратора» на «менеджера вражень» та «інтегратора цифрових рішень». Системність досягається тоді, коли бренд-стратегія

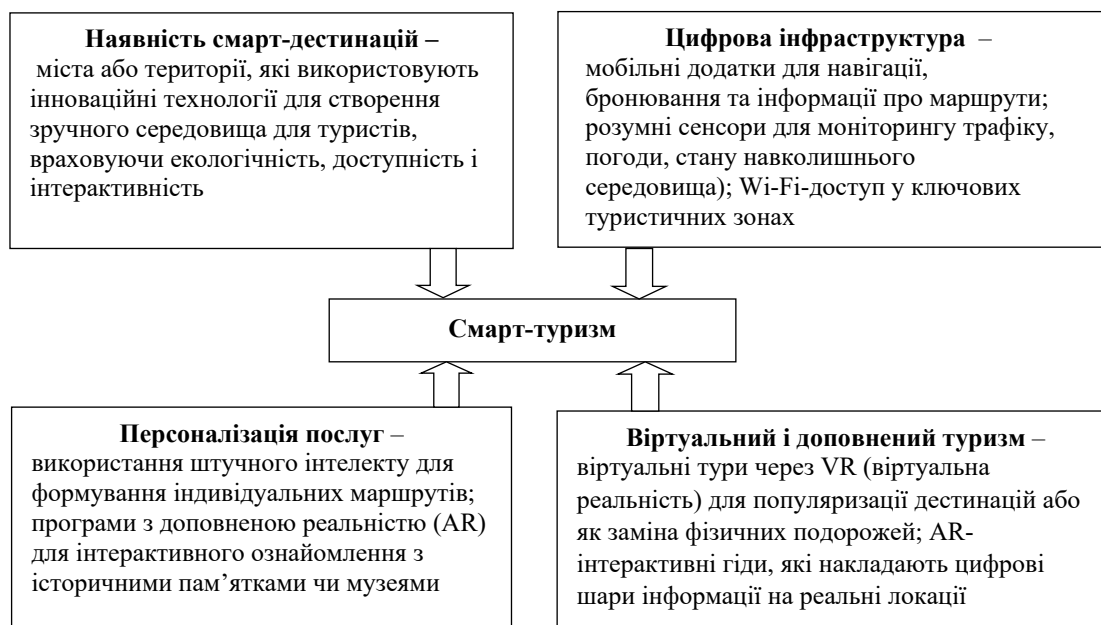


Рис. 2 Компоненти смарт-туризму в розрізі сталого розвитку

Джерело: побудовано авторами

стає частиною загального плану цифрової трансформації регіону, де кожен крок бізнесу чи громади підкріплений технологічною інфраструктурою та підтримкою держави.

Орієнтація на цифрові технології посилює конкурентні переваги за рахунок покращення обслуговування клієнтів та мінімізує негативний вплив на довкілля [9]. При цьому як інноваційна форма функціонування рекреаційно-туристичної сфери на засадах сталого розвитку він надає низку переваг різним зацікавленим групам (табл. 3).

На сьогоднішній день розвиток смарт-туризму спостерігається як в усьому світі, так і в Україні, зокрема. Але його потенціал ще далеко невичерпаний. Особливо враховуючи той факт, що серед туристів все більше зростає попит на інструменти, додатки та сервіси на основі сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту, які дозволяють завчасно спланувати будь-яку подорож; отримати персоналізовані пропозиції щодо маршрутів; знайти ключову інформацію про культурні чи історичні пам'ятки, цікаві об'єкти; придбати найбільш доступні квитки на необхідний транспорт; забронювати бюджетні місця в готелі; завжди мати при собі безкоштовного місцевого гіда або перекладача; уникати зайвого стресу тощо [10].

Так, наприклад, можна скористатись мобільними додатками Google Maps із функцією «екологічного маршруту», яка обирає шлях із найменшими витратами палива; TripAdvisor із системою автоматичних рекомендацій на основі уподобань користувача; Travel Fellow та Let's Odesa – для планування самостійної, вільної подорожі містом; Green Trails – з інформацією про всі маршрути та обходи Зелених стежок одного з районів Німеччини; e-comon.org.ua – з можливістю розрахувати екологічний слід людини тощо, і таких прикладів вже багато.

За допомогою VR і AR технології можна здійснити віртуальні тури по найвідомішим туристичних об'єктах світу (Колізей в Римі з можливістю побачити, як він виглядав у часи розквіту, AR-гіди Лувра накладають цифрові описи прямо на об'єкти).

Низка міст світу, зокрема, Барселона, Сінгапур, Лондон, Париж Амстердам та інші характеризуються як smart-city (смарт-міста, розумні міста), оскільки

активно використовують смарт-системи для управління туристичними потоками, оптимізації транспортної інфраструктури та підвищення екологічності. На світовому рівні навіть запроваджено рейтингування за Індексом розумних міст (Smart city Index).

Зокрема, в Барселоні розроблено систему інтелектуального управління туристичними потоками через мобільні додатки, які пропонують маршрути з найменшим скупченням людей; в Сінгапурі є інтерактивні туристичні путівники з інформацією про транспорт, пам'ятки та культурні заходи в реальному часі; в Амстердамі запущено проєкт ECO coins (екомонети), завдяки якому встановлено контейнери з QR-кодами, куди люди передають сміття на переробку і відправляючи фото отримують монети у спеціальному додатку (наразі ECO coins вже запущені в L'Oreal та Booking.com).

В Україні концепція смарт-туризму також активно впроваджується в багатьох містах, особливо в культурних, історичних і туристичних центрах (табл. 4).

З наведених прикладів по містах України бачимо, що в країні активно запроваджується використання віртуальних 3D турів, яке може стосуватись готелів, закладів харчування (ресторани, кафе тощо), культурно-розважальних закладів (фітнес центри, більярдні, салони краси), театрів, виставкових зал, музеїв, лікувально-оздоровчих закладів, проведення екскурсій та ознайомлення з архітектурними, культурними, історичними пам'ятками тощо.

Віртуальні тури мають низку плюсів та мінусів (табл. 5), але за сучасних українських реалій, саме переваги таких турів можуть дати людям відчуття спокою, комфорту та емоційного задоволення.

Зазначимо, що використання цифрових технологій, VR- та AR-контенту є важливим не тільки з точки зору розвитку туризму та рекреації, а має особливе значення в умовах війни, коли росія знищує видатні об'єкти і пам'ятки, викрадає артефакти. Тож питання збереження нашої культурної спадщини на майбутніх покоління виходить на новий рівень [11].

Активно допомагає в розвитку смарт-туризму УКФ (Український культурний фонд), який підтримує візуальне мистецтво, аудіовізуальне мистецтво, що передбачають створення культурно-мистецького продукту

Таблиця 3

Переваги розвитку смарт-туризму

Для туристів	Для туроператорів і готельного бізнесу	Для громад і місцевої влади	Для довкілля
– зручність і доступність (туристи отримують доступ до актуальної інформації через мобільні додатки або онлайн-сервіси); – персоналізований досвід (можливість налаштування маршруту відповідно до інтересів, бюджету та часу); – економія часу (завдяки інтерактивним картам і попередньому плануванню маршруту).	– оптимізація процесів (оптимізація робочого навантаження); – аналітика даних (вивчення поведінки туристів для покращення сервісу та розробки нових продуктів); – підвищення доходів (цифрові канали сприяють залученню ширшої аудиторії).	– ефективне управління ресурсами (моніторинг туристичних потоків для зменшення перевантаження популярних об'єктів); – збереження культурної спадщини (створення і використання цифрових копій пам'яток для захисту оригіналів від зносу); – сталий розвиток (зменшення негативного впливу туризму на екологію через інтеграцію зелених технологій).	– зменшення викидів CO ₂ (завдяки впровадженню електротранспорту та цифрових технологій для дистанційних турів); – екологічна освіта (інформаційні кампанії через інтерактивні додатки, які нагадують туристам про правила поведінки в природоохоронних зонах).

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Приклади реалізації концепції смарт-туризму в Україні

Місто	Реалізовані заходи та проекти смарт-туризму
Івано-Франківськ	Смарт-додатки для туристів: – Мобільний додаток «В Похід Карпатами» з маршрутами та рекомендаціями. Інтерактивні стенди: – Інформаційні панелі з електронними мапами та рекомендаціями. Цифрова екологічна освіта: – Екомаршрути в Карпатах з інтерактивними інформаційними табличками та гідами
Кам'янець-Подільський	AR-технології: – Кам'янець-Подільська фортеця представлена у 3D-моделі, що дозволяє побачити, як виглядали її стіни у минулому. Інтерактивні квести: – Тематичні маршрути-квести, які інтегрують мобільні додатки для пошуку підказок і вирішення завдань. Екоініціативи: – Впровадження систем моніторингу екологічного стану популярних туристичних зон.
Київ	Мобільні додатки та інтерактивні карти: – Kyiv City Guide – мобільний додаток для туристів із маршрутами, рекомендаціями щодо пам'яток, музеїв, кафе та заходів. – Інтерактивна карта міста на сайті Київської міської ради, яка включає дані про транспорт, готелі та туристичні маршрути. Доповнена реальність (AR): – AR-екскурсії вулицями Києва, що дозволяють побачити, як виглядали історичні будівлі у минулому. QR-коди на пам'ятках: – QR-коди на туристичних об'єктах і пам'ятках кількома мовами; – Проект «Шукай!» – історія Києва у бронзових мініскульптурках.
Львів	Система «Lviv Smart City»: – Додаток Lviv Travel – інформація про події, готелі, маршрути громадського транспорту та культурні об'єкти. Міський Wi-Fi: – У центрі міста створено зони безкоштовного Wi-Fi для туристів. Мультимедійні музеї: – Львівський історичний музей пропонує інтерактивні експозиції, які включають аудіогіди та мультимедійні стенди. VR-тури: – Львівська ратуша пропонує VR-тур, який дозволяє відвідувачам побачити панораму міста.
Одеса	Смарт-додатки для туристів: – Odessa Guide – додаток із маршрутами, інформацією про пляжі, ресторани та історичні місця. QR-коди: – QR-коди на туристичних об'єктах для отримання інформації про пам'ятки. Онлайн-карта міста: – Інтерактивна карта з рекомендаціями для відвідування, зокрема пляжів, музеїв та культурних закладів. VR-тури та AR-контент: – Доповнена реальність для історичних екскурсій, наприклад, про перші кінозали Одеси.
Ужгород	QR-коди на туристичних маршрутах: – Туристичний маршрут «Міні-скульптури Ужгорода» оснащений QR-кодами з інформацією про кожну скульптуру. Мультимедійні екскурсії: – Ужгородський замок пропонує екскурсії з використанням мобільного додатку, що відтворює історичні сцени. Цифрові карти: – Карти для велосипедних маршрутів і прогулянок вздовж річки Уж.
Харків	Віртуальні тури: – віртуальні 3D-тури топовими об'єктами, пам'ятками і найбільш популярними маршрутами Харківщини (Сад імені Т. Г. Шевченка, Дзеркальний струмінь, Журавлівський гідропарк та інші). Мобільний додаток «Smart Kharkiv»: – Дозволяє отримувати інформацію про міський транспорт, культурні події та маршрути для туристів. Смарт-зупинки громадського транспорту: – З інформаційними табло про рух транспорту та можливість зарядки мобільних пристроїв. Велосипедні маршрути: – Інтерактивна карта веломаршрутів із доступними пунктами прокату велосипедів.
Чернівці	Інтерактивні гіди: – Система інтерактивних гідів для ознайомлення з архітектурними пам'ятками міста. VR-тури: – Віртуальна екскурсія Резиденцією митрополитів Буковини та Далмації (об'єкт ЮНЕСКО). Цифрові аудіогіди: – Доступні кількома мовами для прогулянок містом.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

Плюси та мінуси віртуальних турів

Плюси віртуальних турів	Мінуси віртуальних турів
– імітують реальну поїздку, що дозволяє отримати повніше враження від місця, ніж фотографії чи відео; – дозволяють глядачеві самому вибирати маршрут, вивчати деталі та кути, які йому цікаві; – пропонують взаємодію та залученість до процесу, що дозволяє краще зрозуміти та запам'ятати інформацію про місце; – можуть бути доступні в будь-який час, що є особливо зручним для людей, які не можуть відвідати місце особисто.	– можуть вимагати спеціальні пристрої, такі як віртуальні окуляри або джойстики, що може обмежувати доступність деяких користувачів; – вимагають додаткових зусиль та часу для створення, що може підвищувати вартість створення контенту; – не завжди можна передати атмосферу місця, що може бути важливим для створення повного враження про місце.

Джерело: сформовано авторами

в тому числі у вигляді віртуального музею (в тому числі 3D-тур), цифрового продукту (архів/каталог, 3D-модель) тощо [12].

Наразі в Україні запущено проєкт «Музейний портал», який створено для популяризації культури, науки та музейної справи, що безпосередньо пов'язано з розвитком туризму. На сьогоднішній день на Порталі представлено 250 музеїв України та світу, які 242 з яких пропонують віртуальні тури, а 12 пропонують віртуальний тур разом з експозицією [13].

Віртуальний проєкт «Музеї просто неба» пропонує інтерактивні тури сімома знаковими музеями України (від Ужгорода до Запоріжжя) з професійним аудіосупроводом про побут та історію [14].

Завдяки технологіям VR, дронам та круговим панорамам, проєкт «Війна впритул» (2022) дозволяє міжнародній спільноті побачити справжні масштаби наслідків війни, створюючи ефект безпосередньої присутності на місцях злочинів проти українського народу [15].

Використання дронів у рекреаційній сфері відкриває нові можливості: від створення захопливих панорамних зйомок до оперативного контролю за безпекою туристів, що значно підвищує рівень сервісу та привабливість дестинацій [8].

Висновки. Отже, смарт-туризм є перспективним напрямом сталого розвитку рекреаційно-туристичної сфери України завдяки впровадженню сучасних технологій та забезпечує інноваційний підхід до подорожей, сприяє сталому розвитку, робить туризм доступнішим і екологічно безпечним, і, водночас, виступає потужним інструментом брендингу територій. Впровадження смарт-туризму відкриває нові перспективи для подорожуючих, бізнесу та місцевих громад, підвищує привабливість туристичних дестинацій. Інтеграція смарт-технологій у туристичну діяльність сприяє формуванню конкурентоспроможних брендів туристичних дестинацій, підвищенню якості туристичного продукту та забезпеченню сталого розвитку територій.

Бібліографічний список:

1. Жук П. В. Територіальний розвиток, природне довкілля, економіка: наукові розвідки: монографія. Львів, 2023. 257 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).
2. Кривень О. В. Рекреаційно-туристична сфера в контексті регіональних стратегій розвитку. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 24–26 травня 2017 року. 182 с. С. 67–68. URL: https://eprints.kname.edu.ua/45938/1/ilovepdf_com-68-69.pdf (дата звернення: 29.12.2025).
3. Які галузі економіки України мають найбільший потенціал зростання. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-galuzi-ekonomiki-ukra%D1%97ni-mayut-najbilshij-potencial-zrostantnya/> (дата звернення: 04.01.2026).
4. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах/ ДАПТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2> (дата звернення: 04.01.2026).
5. Кучеренко В. С., Бут М. Г., Фокін С. П. Напрямки і тенденції розвитку рекреації і туризму в Україні на сучасному етапі. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 192–198. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023> (дата звернення: 03.01.2026).
6. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 04.01.2026).
7. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О. Соціологічний та статистичний аспекти досліджень розвитку туризму в Україні. *Туризм і рекреація в Україні у воєнний та повоєнний час: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Полтава, 28 червня 2024 р. С. 39–42. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyktez28062024.pdf> (дата звернення: 06.01.2026).
8. Технології майбутнього в туризмі та роль БпЛА у їх розвитку. URL: <https://culver.aero/uk/news/tehnologiyi-majbutnogo-v-turizmi-ta-rol-bpla-u-yih-rozvitku> (дата звернення: 08.01.2026).
9. Андрієнко А. О. Упровадження концепції “Smart City” в управління великими містами України: монографія. Вінниця, Україна: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 196 с.
10. Костенко І. Туристичні тренди 2024. Що найчастіше шукають мандрівники в Google і чому надають перевагу. URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/turistichni-trendi-2024-shcho-naychastishe-1720534331.html](https://www.rbc.ua/rus/news/turistichni-trendi-2024-shcho-naychastishe-shukayut-mandrivniki-v-google-i-chomu-nadaють-perevagu) (дата звернення: 08.01.2026).
11. У Києві презентували реєстр Музейного фонду України. Офіційний сайт Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcs.gov.ua/news/u-kyievi-prezentuvaly-reyestr-muzejnogo-fondu-ukrayiny/> (дата звернення: 05.01.2026).
12. Український культурний фонд (УКФ). Офіційний сайт. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 05.01.2026).
13. Музейний портал. URL: <https://museum-portal.com/ua/muzeyi> (дата звернення: 04.01.2026).
14. Віртуальний тур українськими музеями просто неба. URL: <https://museums.authenticukraine.com.ua/ua/> (дата звернення: 03.01.2026).
15. Проєкт «Війна впритул». URL: <https://war.city/uk/about-us/> (дата звернення: 05.01.2026).

References:

1. Zhuk P. V. (2023) Terytorialnyi rozvytok, pryrodne dovkillia, ekonomika: naukovy rozvidky: monohrafiia [Territorial development, natural environment, economy: scientific exploration: monograph]. Lviv, 257 p. Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230001.pdf> (accessed December 25, 2025)
2. Kryven O. V. (2017) Rekreatsiino-turystychna sfera v konteksti rehionalnykh stratehii rozvytku [Recreational and tourism sector in the context of regional development strategies]. *Ekonomichni problemy ta perspektvy rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva na suchasnomu etapi: materialy V mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kharkiv, 24–26 travnia 2017 roku. 182 p. pp. 67–68. Available at: https://eprints.kname.edu.ua/45938/1/ilovepdf_com-68-69.pdf (accessed December 29, 2025).
3. Iaki haluzi ekonomiky Ukrainy maiut naibilshyi potentsial zrostantia [Which sectors of Ukraine's economy have the greatest growth potential]. Available at: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-galuzi-ekonomiki-ukra%D1%97ni-mayut-najbilshij-potencial-zrostantia/> (accessed January 4, 2026)
4. Turystychna statystyka: podatkovy nadkhodzhennia vid turhaluzi po rehionakh/ DART [Tourism statistics: tax revenues from the tourism industry by region/ DART]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turystychna-statistika-podatkovy-nadkhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2> (accessed January 4, 2026)
5. Kucherenko V. S., But M. H., Fokin S. P. (2023) Napriamky i tendentsii rozvytku rekreatsii i turyzmu v Ukraini na suchasnomu etapi [Directions and trends in the development of recreation and tourism in Ukraine at the present stage]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi nauково-praktychnyi zhurnal*. 2023. №72. pp. 192–198. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023> (accessed January 4, 2026)
6. Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniy u sferi staloho rozvytku na period do 2030 roku [Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development]. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed January 4, 2026)
7. Iehorova O. V., Dorohan-Pysarenko L. O. (2024) Sotsiolohichni ta statystychni aspekty doslidzhen rozvytku turyzmu v Ukraini [Соціологічний та статистичний аспекти досліджень розвитку туризму в Україні]. *Turyzm i rekreatsiia v Ukraini u voiennyi ta povoiennyi chas: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii*, m. Poltava, 28 chervnia 2024 r. pp. 39–42. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyktez28062024.pdf> (accessed January 6, 2026)
8. Tekhnologii maibutnoho v turyzmi ta rol BpLA u yikh rozvytku [Future technologies in tourism and the role of UAVs in their development]. Available at: <https://culver.aero/uk/news/tehnologiyi-majbutnogo-v-turizmi-ta-rol-bpla-u-yih-rozvitkuhttps://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed January 8, 2026)
9. Andriienko A. O. (2023) Uprovadzhennia kontseptsii “Smart City” v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy: monohrafiia [Упровадження концепції “Smart City” в управління великими містами України: монографія]. Vinnytsia, Ukraina: HO “Ievropeiska naukova platforma”, 196 p. (in Ukrainian)
10. Kostenko I. (2024) Turystychni trendy 2024. Shcho naichastishe shukaiut mandrivnyky v Google i chomu nadaiut perevahu [Travel trends 2024. What travelers search for most often on Google and why they prefer it]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/turystychni-trendi-2024-shcho-naychastishe-1720534331.html> (accessed January 8, 2026)
11. U Kyievi prezentuvaly reiestr Muzeinoho fondu Ukrainy. Ofitsiinyi sait Ministerstva kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy [The register of the Museum Fund of Ukraine was presented in Kyiv. Official website of the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine]. Available at: <https://mcsc.gov.ua/news/u-kyievi-prezentuvaly-reyestr-muzejnogo-fondu-ukrayiny/> (accessed January 8, 2026)
12. Ukrainskyi kulturnyi fond (UKF). Ofitsiinyi sait [Ukrainian Cultural Foundation (UCF). Official website]. Available at: <https://ucf.in.ua/> (accessed January 5, 2026)
13. Muzeinyi portal [Museum portal]. Available at: <https://museum-portal.com/ua/muzeiy> (accessed January 4, 2026)
14. Virtualnyi tur ukrainskymy muzeiamy prosto neba [Virtual tour of Ukrainian open-air museums]. Available at: <https://museums.authenticukraine.com.ua/ua/> (accessed January 3, 2026)
15. Proiekt “Viina vprytul” [The “Close War” project]. Available at: <https://war.city/uk/about-us/> (accessed January 5, 2026)

Дата надходження статті: 07.01.2026

Дата прийняття статті: 02.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 336.025

JEL G32

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-21>**Тимоць М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9369-490X>

Myroslava Tymots
King Danylo University

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF A BUSINESS ENTITY

Анотація. Розкрито сутність фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства. Проаналізовано взаємозв'язок між ними, відзначено, що результативність взаємозв'язку та взаємовпливу фінансової стійкості та безпеки підприємства відображається в його фінансовій гнучкості на основі спроможності змінювати обсяг і структуру джерел фінансування, а також напрями вкладення фінансових ресурсів від впливом ризиків, загроз, небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища. Доведено, що економічна безпека підприємства значною мірою залежить від фінансової складової та стійкості. Обґрунтовано, що фінансова стійкість є основою безпеки підприємства та здатності реалізовувати стратегії розвитку в умовах мінімізації впливу ризиків, загроз і небезпек. Проаналізовано ключові загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Запропоновано заходи щодо підвищення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансова безпека, економічна безпека, загрози.

Abstract. Introduction: The economic security of an enterprise is a fundamental condition for its stable functioning and development in today's dynamic environment. In the context of military aggression, ensuring economic security becomes more than just a management task—it becomes a strategic necessity. Therefore, an effective internal policy of the enterprise must be aimed at creating conditions that allow it to withstand risks, adapt to external challenges, and maintain competitiveness. **Purpose:** To reveal the essence of financial stability and financial security, and to investigate the relationship between them; to analyze key threats to the economic security of business entities in modern conditions; and to propose measures to improve the financial stability and economic security of the enterprise. **Methods:** This article utilizes general scientific research methods. Specifically, methods of induction and deduction, systemic and functional approaches, as well as analysis and synthesis, were applied. **Results:** The essence of financial stability and the financial security of an enterprise is revealed. The relationship between them is analyzed, noting that the effectiveness of the interaction and mutual influence of financial stability and security is reflected in the enterprise's financial flexibility. This flexibility is based on the ability to change the volume and structure of financing sources, as well as the directions of financial resource investment, under the influence of risks, threats, and hazards from both internal and external environments. It is proven that the economic security of an enterprise largely depends on the financial component and stability. It is substantiated that financial stability serves as the foundation for enterprise security and the ability to implement development strategies while minimizing the impact of risks and threats. Key threats to the economic security of business entities in modern conditions are analyzed, and measures to enhance financial stability and economic security are proposed. **Conclusion:** The economic security of business entities is a vital aspect of an effective internal policy, as it ensures stability, competitiveness, and the capacity for development. Enterprises that prioritize this area gain a strategic advantage, as they are able not only to function successfully in unstable conditions but also to utilize changes as opportunities for growth.

Keywords: financial stability, financial security, economic security, threats.

Постановка проблеми. Економічна безпека підприємства є фундаментальною умовою його стабільного функціонування та розвитку в сучасному динамічному середовищі. У час, коли ринки переживають постійні коливання, технологічні зміни пришвидшуються, а конкуренція посилюється, питання забезпечення економічної безпеки стає не просто управлінським завданням, а стратегічною необхідністю. Саме тому ефективна внутрішня політика підприємства має бути спрямована на створення умов, які дозволять протистояти ризикам, адаптуватися до зовнішніх викликів та зберігати конкурентоспроможність.

Внутрішня політика підприємства формує основу для економічної безпеки, оскільки охоплює ключові

аспекти діяльності: фінанси, персонал, інформаційні ресурси, стратегічне планування та організацію бізнес-процесів. Від того, наскільки злагоджено та прозоро працюють внутрішні механізми, залежить здатність підприємства вчасно виявляти загрози та запобігати їм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань забезпечення фінансової стійкості задля досягнення економічної безпеки підприємства присвячено праці значної кількості науковців, серед яких Кремень В.М., Ткаченко О.С., Стригуль Л.С., Фатюха В.В., Яришко О.В. та інші.

Ми погоджуємося з точкою зору таких науковців як Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. стосовно того, що: «діяльність підприємства в сучасних умовах

господарювання супроводжується впливом чисельних факторів зовнішнього середовища, які діють на різні напрями його діяльності, в тому числі на процеси фінансового забезпечення. Тому підприємству треба вміти пристосуватися до зовнішніх факторів та своєчасно реагувати на будь які їх зміни. Фінансова стійкість підприємства, з одного боку, характеризує ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства, а з іншого боку, його спроможність протидіяти зовнішнім негативним факторам» [1].

Стригуль Л.С. зазначає: «фінансова стійкість підприємства це такий стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. Найважливішою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємство повинно володіти гнучкою структурою фінансових ресурсів і при необхідності мати можливість залучати позикові кошти [2, с. 65].

Кремень В.М., Щепетков С.Я. звертають увагу на тому, що: «фінансова стійкість це спроможність підприємства за рахунок власних коштів забезпечувати діяльність або запаси і витрати, це здатність господарюючого суб'єкта функціонувати й розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища» [3, с. 108]. Отже, фінансова стійкість формується за рахунок поєднання ефективного управління активами, зобов'язаннями, доходами та витратами. Її досягнення потребує стратегічного планування, регулярного фінансового аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Мета статті. Розкрити сутність фінансової стійкості та фінансової безпеки, дослідити взаємозв'язок між ними. Проаналізувати ключові загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Запропонувати заходи щодо підвищення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові методи дослідження. Зокрема, застосовано методи індукції, дедукції, системний і функціональний підходи, аналіз та синтез.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах питання виживання та розвитку бізнесу стають критичними, адже підприємство з недостатнім запасом міцності стає надто вразливим до ринкових коливань. Внутрішня політика, що спрямована на раціональне управління ресурсами, планування бюджетів і оцінку ризиків, створює основу для прийняття зважених рішень і забезпечення довгострокової стабільності.

В зв'язку з цим, центральне місце в системі життєдіяльності будь-якої комерційної структури посідає її

фінансова безпека. Це складне, багаторівневе поняття, яке відображає здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Одним із фундаментальних елементів, що забезпечує цей стан, є фінансова стійкість. Без належного рівня стійкості неможливо говорити про захищеність інтересів власників, стабільність розрахунків з контрагентами або інвестиційну привабливість.

Фінансова безпека підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, за якого бізнес може стабільно розвиватися, зберігати платоспроможність та ефективно управляти ризиками.

Фінансова стійкість є внутрішньою характеристикою цього стану. Якщо фінансова безпека – це «імунітет» організму в цілому, то фінансова стійкість – це міцність його «скелета» (капіталу) та збалансованість «обміну речовин» (грошових потоків).

Проаналізуємо ключові аспекти взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та безпекою підприємства (табл. 1).

На нашу думку, результативність взаємозв'язку та взаємовпливу фінансової стійкості та безпеки підприємства відображається у його фінансовій гнучкості на основі спроможності змінювати обсяг і структуру джерел фінансування, а також напрями вкладення фінансових ресурсів від впливом ризиків, загроз, небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища

Для оцінки безпеки бізнесу важливо розуміти, у якому стані перебуває підприємство. Традиційно виділяють чотири типи стійкості:

1. Абсолютна стійкість: Власні оборотні кошти повністю покривають запаси та витрати. Кредити майже не використовуються. Це ідеальний, але рідкісний стан (низька ефективність капіталу).

2. Нормальна стійкість: Для покриття запасів використовуються власні кошти та довгострокові позики. Це найбільш безпечний стан для активного бізнесу.

3. Нестійкий стан: Порушення платоспроможності, при якому запаси забезпечуються за рахунок залучення додаткових короткострокових джерел. Виникає загроза фінансовій безпеці.

4. Кризовий стан: Підприємство на межі банкрутства. Грошових коштів, дебіторської заборгованості та цінних паперів не вистачає навіть для погашення кредиторської заборгованості.

Серед ключових ризиків для бізнесу слід виділити зниження попиту на продукцію. 75% компаній повідомляють про значне зменшення попиту, при цьому 70% шукають нових клієнтів та канали збуту. 20% підприємств стикаються з простроченням чи відсутністю оплати від клієнтів [4].

Економічна безпека – це не лише сукупність заходів, а й певна філософія управління. Вона передбачає

Таблиця 1

Ключові аспекти взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та безпекою підприємства

Критерії	Взаємозв'язок
Незалежність	• Стійкість визначає ступінь залежності від зовнішніх кредиторів. Чим вища частка власного капіталу, тим вищий рівень безпеки.
Стабільність	• Здатність зберігати рівновагу навіть при різних змінах кон'юнктури ринку.
Розвиток	• Стійке підприємство має ресурси для модернізації, що є запорукою безпеки в довгостроковій перспективі.

Джерело: складено автором

формування в персоналу усвідомлення важливості захисту ресурсів і відповідального ставлення до діяльності підприємства. Така культура безпеки сприяє зміцненню внутрішніх процесів і підвищує адаптивність організації. Статистичні дані показують, наскільки реальні загрози: шахрайство, великі фінансові втрати, внутрішні ризики. Щоб ефективно протистояти цим загрозам, підприємства мають впроваджувати системи внутрішнього контролю, регулярні оцінки ризику, програми етики і комплаєнсу, а також продумувати стратегії фінансової стійкості в умовах нестабільності. З огляду на ці реалії, економічна безпека – це не просто бажаний бонус, а необхідність для довгострокового успіху та виживання.

Ситуацію ускладнює і теперішній стан бізнес-середовища. Дослідження 2023 року свідчать, що майже 21% малих і середніх підприємств працювали менш ніж на третину свого потенціалу, а індекс бізнес-активності був на рівні лише 35 зі 100. Значна частина підприємців вважає, що ключові перешкоди для розвитку – це непередбачуваність державної політики, брак фінансів і падіння купівельної спроможності клієнтів. Серед підприємців понад 82% заявляють, що саме нестача фінансових ресурсів є їхньою найбільшою проблемою. Ці дані показують, що фінансова безпека є однією з ключових складових економічної безпеки, і внутрішня політика підприємства має передбачати планування фінансових резервів, управління ліквідністю та диверсифікацію джерел доходів.

Щодо організаційно-управлінської складової економічної безпеки, слід відзначити, що її роль серед топ-менеджменту вітчизняних підприємств досить недооцінена. Більшість управлінських рішень стосовно менеджменту підприємства, типу організаційної структури та налагодження організаційної культури приймаються доволі хаотично та без чіткого системного підходу. При цьому організаційно-управлінська складова виступає визначальною умовою реалізації та досягнення цілей підприємства і забезпечення ефективної діяльності всіх аспектів економічної безпеки підприємства [5].

Додаткові виклики створюють санкційні обмеження та зміни у глобальній торгівлі. Більше ніж 67% українських компаній уже назвали санкційний комплаєнс одним із пріоритетів, адже невідповідність новим нормам може призвести до штрафів, блокування окре-

мих видів діяльності або втрати доступу до міжнародних партнерів (табл. 2).

З метою мінімізації негативних чинників на економічну безпеку підприємства необхідно впроваджувати систему контролінгу, яка б у режимі реального часу відстежувала відхилення фактичних показників стійкості від нормативних. Ефективна система внутрішнього контролю дозволяє уникати фінансових втрат і шахрайства, а чітка кадрова стратегія – зменшити ризик некомпетентності або плинності кадрів.

Для того, щоб стійкість стала надійним фундаментом безпеки, фінансовий менеджмент повинен діяти в таких напрямках:

1. Оптимізація структури активів: позбавлення від неліквідних активів та прискорення оборотності оборотних коштів.

2. Управління витратами: впровадження жорсткого бюджетування та зниження собівартості без втрати якості.

3. Диверсифікація джерел фінансування: використання не лише банківських кредитів, а й лізингу, факторингу або залучення інвестицій через емісію цінних паперів.

4. Формування резервного капіталу: створення «фінансової подушки» на випадок непередбачуваних кризових явищ.

Структура механізму забезпечення фінансової захищеності підприємств містить елементи, одночасна дія яких покликана забезпечити відтворення капіталу підприємства. Механізм забезпечення фінансової захищеності підприємств може мати різний ступінь структуризації та формалізації. Чинні сьогодні підходи щодо визначення механізмів оцінки фінансової захищеності підприємств не дають змогу визначити науково обґрунтований рівень захищеності економічної діяльності [6].

Не менш важливою є інформаційна безпека: у цифрову епоху витік даних або порушення функціонування інформаційних систем може паралізувати діяльність навіть великої компанії. Тому заходи із захисту інформації стають невід'ємним елементом загальної стратегії безпеки.

Висновки. Таким чином, економічна безпека суб'єктів господарювання є важливим аспектом ефективної внутрішньої політики підприємства, адже вона забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Підприємства, що приділяють увагу

Таблиця 2

Ключові загрози економічної безпеки підприємства

Аспект економічної безпеки	Загрози	Заходи внутрішньої політики	Статистичні дані (в Україні)
Фінансова безпека	Втрата ліквідності, падіння доходів, інфляція, боргові ризики	Бюджетування, контроль витрат, резервні фонди, аудит фінансових потоків	82% підприємств вважають брак фінансів головною проблемою діяльності
Антикорупційна та комплаєнс-безпека	Корупція в держорганах і всередині підприємства, тінізація	Антикорупційні стандарти, комплаєнс-система, етичний кодекс, прозорі процедури	76% представників бізнесу вважає корупцію однією з головних загроз
Інформаційна безпека	Кіберзагрози, витік даних, несанкціонований доступ	Захист IT-систем, політика паролів, резервне копіювання, контроль доступу	Кількість кіберінцидентів зросла в кілька разів після 2022 року (за даними CERT-UA)
Стратегічна (ринкова) безпека	Падіння попиту, конкуренція, зміна ринкових умов	Моніторинг ринку, стратегічне планування, диверсифікація продуктів	46,9% представників бізнесу назвали санкційний комплаєнс пріоритетом у 2024 році

Джерело: сформовано за [5]

цій сфері, отримують стратегічну перевагу, оскільки здатні не лише успішно функціонувати в нестабільних умовах, а й використовувати зміни як можливості для зростання. Фінансова стійкість не є статичним показником – це динамічний процес балансування між ризиком і прибутковістю. В контексті фінансової безпеки, стійкість виступає як захисний механізм. Підприємство, яке

має раціональну структуру капіталу та достатній рівень ліквідності, здатне не лише виживати в умовах кризи, а й використовувати нові можливості для зростання.

Отже, економічна безпека бізнесу неможлива без постійного моніторингу та зміцнення фінансової стійкості, що робить цей напрямок пріоритетним у стратегічному управлінні компанією.

Бібліографічний список:

1. Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В., Яришко О. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf
2. Стригуль Л. С. Теоретико-методичне забезпечення визначення фінансової стійкості підприємств різних організаційно-правових форм в умовах мінливого середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6 (3). С. 64–67.
3. Кремень В. М., Щепетков С. Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1. С. 107–117. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141461094.pdf>
4. Токмакова І. В., Девезенко С. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Науковий журнал «Via Economica»*. Рівне, 2023. № 3. С. 91.
5. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Одеса, 2021. № 5.
6. Пристемський О. С., Гривківська О. В., Сакун А. Ж. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя, 2023. № 1(47). С. 1

References:

1. Tkachenko Ye. Iu., Fatiukha V. V., Yaryshko O. V. (2021) Finansova stiikist pidpriemstva: sutnist ta osnovy upravlinnia. [Financial sustainability of the enterprise: essence and foundations of management]. *Infrastruktura rynku*, vol. 56. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf (in Ukrainian)
2. Stryhul L. S. (2016) Teoretyko-metodychne zabezpechennia vyznachennia finansovoi stiikosti pidpriemstv riznykh orhanizat-siino-pravovykh form v umovakh minlyvoho seredovyscha [Theoretical and methodological support for determining the financial stability of enterprises of various organizational and legal forms in a changing environment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. (3), pp. 64–67. (in Ukrainian)
3. Kremen V. M., Shchepetkov S. Ia. (2011) Otsinka finansovoi stiikosti pidpriemstva [Assessment of the financial stability of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. (1), pp. 107–117. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/141461094.pdf> (in Ukrainian)
4. Tokmakova I. V., Devezenko S. V. (2023). Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia v umovakh viiny [Economic security of business entities in war conditions]. *Via Economica*, (3), 91.
5. Zaichenko K. S., Dima N. I. (2021). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta rol [Economic security of the enterprise: essence and role]. *Efektivna ekonomika*, (5), 4.
6. Prystemskyi O. S., Hryvkivska O. V., Sakun A. Zh. (2023). Teoretychni ta metodolohichni aspekty ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Theoretical and methodological aspects of economic security of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1(47), 1.

Дата надходження статті: 06.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 336.64:338.43

JEL G32, G22, Q14, Q18

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-22>**Устік Т.В.**

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>

Tetiana Ustik

Sumy National Agrarian University

Ємець В.В.

здобувач наукового ступеня доктора філософії (PhD),
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6966-1700>

Vasyl Yemets

Sumy National Agrarian University

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЇХ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, ОЦІНЮВАННЯ І МІНІМІЗАЦІЇ

FINANCIAL RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DURING WARTIME AND THE TOOLKIT FOR THEIR IDENTIFICATION, ASSESSMENT, AND MITIGATION

Анотація. У статті узагальнено підходи до трактування визначення фінансових ризиків, уточнено їх зміст для аграрних підприємств у період війни та окреслено межі між ризиком і невизначеністю. Систематизовано чинники воєнного середовища, що трансформують профіль ризиків, такі як: збої логістики, волатильність цін, інфляційний тиск, курсові коливання, обмеження кредитування та зростання дебіторської прострочки. Обґрунтовано інструментарій ідентифікації, якісного й кількісного оцінювання на основі показників ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та боргу, а також застосування сценарного аналізу та стрес-тестування для оцінки чутливості грошових потоків. Визначено напрями мінімізації ризиків через резервування, бюджетування, управління дебіторською заборгованістю, договірні механізми, страхування, валютні рішення та використання програм державної підтримки. Підкреслено роль постійного моніторингу ризиків.

Ключові слова: фінансові ризики, аграрні підприємства, воєнний стан, ідентифікація ризиків, фінансові індикатори, сценарний аналіз, державна підтримка, хеджування.

Abstract. Introduction. Wartime conditions have intensified financial vulnerability in agriculture by combining market turbulence with operational disruption. Broken logistics and export corridors, price volatility, inflation, exchange-rate swings, energy outages and constrained lending elevate liquidity pressure and erode margins, so isolated responses are no longer sufficient. **Purpose.** The study substantiates an integrated toolkit to identify, assess and mitigate financial risks of agricultural enterprises during war, with priority on liquidity, solvency and continuity. **Methods.** A systematic and comparative review of recent research on financial risk management and enterprise resilience is complemented by analytical synthesis to refine key concepts and structure wartime risk drivers. Risk profiling is linked to indicator-based diagnostics and supported by scenario analysis and stress testing of cash flows under adverse shifts in prices, costs, exchange rates and financing availability. **Results.** Liquidity risk emerges as the central channel through which wartime shocks translate into solvency threats. Assessment is most informative when organized into blocks: liquidity and cash-flow sufficiency; capital structure and debt service capacity; profitability and margin volatility; receivables quality and concentration; and currency and inflation exposure for firms with foreign trade or indexed contracts. Scenario procedures reveal compounded effects when shocks coincide, helping to quantify expected losses and funding needs. **Conclusion.** Wartime risk management should operate as a continuous cycle: early trigger detection, threshold monitoring, scenario verification and rapid deployment of layered measures. Practical proposals include a liquidity protection protocol with a payment calendar and minimum cash buffer, stricter receivables governance with limits and buyer diversification, and a structured currency exposure policy that maps cash flows by currency and reduces mismatches through contract terms and hedging where feasible. State support instruments should be integrated into financing plans to reduce working-capital risk and stabilize operations.

Keywords: financial risks, agricultural enterprises, martial law, risk identification, financial indicators, scenario analysis, state support, hedging.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану істотно підвищили рівень фінансової незахищеності аграрних підприємств, оскільки їх неспроможність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища зумовлює зростання ризиків і появу загроз, що проявляються у погіршенні ліквідності, платоспроможності та рентабельності й можуть призводити до банкрутства. За таких умов забезпечення фінансової стійкості та фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання потребує системного перегляду підходів до роботи з ризиками.

Водночас ефективне управління фінансовими ризиками передбачає чітко структурований процес, що включає ідентифікацію та аналіз ризиків, їх якісне і кількісне оцінювання, добір методів управління, а також контроль та моніторинг результатів. Проблема полягає в тому, що в умовах війни традиційні управлінські практики часто не забезпечують достатньої швидкості діагностики й адекватності реакцій на шоки, а отже виникає потреба в прикладному інструментарії, який дає змогу оперативно виявляти ключові фінансові загрози та обґрунтовувати управлінські рішення.

Критично важливим стає завдання адаптувати механізми управління ризиками до можливостей державного фінансування, оскільки воєнний період супроводжується низкою викликів для аграрного сектора, що негативно впливають на його розвиток і створюють ризики для продовольчої безпеки. Відтак, проблематика дослідження полягає у визначенні такого набору інструментів ідентифікації, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків, який одночасно враховує воєнні обмеження та дозволяє ефективно використовувати фінансові інструменти підтримки для стабілізації діяльності аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблематика забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств у правовому режимі воєнного стану є предметом активних наукових дискусій. Так, А. А. Васильєв і В. М. Галенко акцентують на тому, що фінансова безпека аграрних суб'єктів господарювання в умовах війни визначається здатністю підтримувати фінансову стійкість, платоспроможність і керованість фінансових потоків, а також протидіяти зовнішнім загрозам, які швидко трансформуються у фінансові ризики для безперервності діяльності [1].

Важливий напрям досліджень пов'язаний із державними інструментами фінансової підтримки аграрного сектора, які розглядаються як механізми зниження ризиків дефіциту оборотного капіталу, обмеженого доступу до кредитних ресурсів та зростання вартості фінансування. Л. О. Вдовенко систематизує ключові форми й інструменти державної підтримки в умовах воєнного стану та підкреслює їх значення для пом'якшення фінансових шоків і стабілізації діяльності аграрних підприємств [2].

Суміжні напрацювання деталізують державні заходи підтримки агровиробників у сучасних умовах. В. В. Галанець і А. В. Колодій відзначають роль державних програм як інституційного чинника фінансової стабілізації, що може зменшувати ризики ліквідності, підтримувати операційні можливості підприємств і сприяти відновленню виробничо-збутових процесів у період воєнних обмежень [3].

На рівні підприємства актуальними є дослідження, що розкривають інструменти ризик-орієнтованого

фінансового менеджменту в аграрному бізнесі, так О. В. Заярнюк і О. В. Сторожук розглядають оптимізацію фінансового менеджменту через аналіз ризиків, наголошуючи на потребі системної ідентифікації ризик-факторів, формуванні інформаційної бази для управлінських рішень і інтеграції процедур ризик-менеджменту у фінансове планування та контроль [4]. О. А. Луценко зосереджується на запобіганні фінансовій кризі сільськогосподарських підприємств, підкреслюючи значення ранньої діагностики кризових проявів, стабілізації грошових потоків і застосування комплексу фінансових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності та зниження ймовірності банкрутства [7].

Окремим компонентом фінансових ризиків аграрних підприємств, особливо для експортоорієнтованих виробників, є валютний ризик. Н. Prykaziuk, D. Stelmakh і I. Didenko пропонують підхід до управління валютним ризиком на зерновому ринку через послідовні етапи ідентифікації, оцінювання та добору інструментів реагування, акцентуючи на необхідності врахування курсової чутливості доходів і витрат та використання механізмів хеджування за наявності доступу до відповідних фінансових інструментів [14].

Мета статті. Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до трактування визначення «фінансові ризики» та обґрунтування прикладного інструментарію їх ідентифікації, оцінювання й мінімізації для аграрних підприємств у період війни з урахуванням впливу воєнних факторів на ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, прибутковість і структуру грошових потоків.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на огляді вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій з проблематики фінансових ризиків та фінансової безпеки підприємств у воєнний період, а також на критичному огляді й синтезі підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків аграрних суб'єктів господарювання. У роботі застосовано аналітичне узагальнення висновків щодо впливу воєнних чинників на ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і ризик кризових явищ у діяльності підприємств.

Використано загальнонаукові методи аналізу й синтезу для уточнення понятійного апарату визначення «фінансові ризики», розмежування ризику та невизначеності, а також для структурування джерел і видів ризиків, релевантних аграрним підприємствам у період війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна суттєво підвищила рівень невизначеності у функціонуванні підприємств, спричинивши падіння попиту, порушення логістики, загрози втрати майна та робочої сили, а також зростання цін на ресурси, що в сукупності трансформуються у фінансові ризики та погіршення інвестиційної привабливості [8, с. 82].

Для аграрного сектора воєнні шоки посилюються структурними проблемами ланцюгів постачання ресурсів і продовольства, ризиками фінансової кризи та енергетичними дисбалансами, що прямо впливають на собівартість, можливості збуту й здатність підприємств підтримувати ліквідність [9, с. 100].

У таких умовах питання фінансової безпеки аграрних підприємств набуває прикладного значення,

оскільки загрози воєнного стану формують додаткові канали дестабілізації доходів, витрат і розрахунків, а також підвищують вимоги до фінансового контролінгу та антикризового управління [1].

У наукових підходах фінансовий ризик зазвичай пов'язується з імовірністю небажаних фінансових наслідків і відхиленням фактичних результатів від очікуваних, а категоріальне розмежування «ризик» й «невизначеності» зосереджується на вимірюваності та можливості кількісної оцінки потенційних втрат.

Уточнення сутності фінансових ризиків доцільно здійснювати через фокус на загрозі втрати фінансових ресурсів або активів, зниженні фінансової стійкості та погіршенні здатності виконувати зобов'язання, що дозволяє ув'язати поняття з інструментами фінансового менеджменту та ризик-менеджменту підприємства [6, с. 117–118].

В умовах війни ідентифікація фінансових ризиків набуває визначального значення, оскільки саме на цьому етапі формується повний перелік загроз, що впливають на ліквідність, платоспроможність і стабільність грошових потоків аграрного підприємства. Оперативне виявлення ризик-факторів, їх джерел дозволяє запобігти трансформації локальних відхилень у системну фінансову кризу та створює основу для подальшого оцінювання й вибору управлінських рішень.

Для аграрних підприємств у сучасних умовах серед найбільш актуальних фінансових ризиків виділяють ризик неплатоспроможності, ризик зниження фінансової стійкості, інфляційний і валютний ризики, причому валютний ризик має окремі підвиди, що важливо враховувати під час вибору методів нейтралізації [10, с. 77–80].

Фактори формування фінансових ризиків доцільно поділяти на зовнішні (інфляція, стабільність валюти, доступність кредитів, процентні ставки, цінова волатильність, регуляторні зміни) та внутрішні (структура капіталу, ефективність активів, управління витратами), і в умовах війни вага цих чинників істотно зростає [8, с. 84].

Аграрний бізнес характеризується сезонністю й циклічністю грошових потоків, залежністю від зовнішніх факторів та підвищеною потребою в оборотному капіталі в періоди виробничого піку, що робить підприємство більш чутливим до шоків цін, логістики та кредитування [4, с. 40].

В умовах війни ця чутливість посилюється через розриви постачання, зростання витрат та нестабільність збутових каналів, що змінює профіль ризиків, від планового фінансового ризику до ризику антикризової ліквідності та забезпечення безперервності діяльності [7, с. 28].

Ідентифікація фінансових ризиків у системі управління має розглядатися як початкова стадія процесу ризик-менеджменту, що передбачає виявлення джерел ризику, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формування переліку ризиків для подальшого аналізу та реагування [11, с. 295].

З огляду на воєнні виклики, практичний інструментарій ідентифікації доцільно доповнювати «контуром безперервності» – експрес-оцінкою критичних фінансових вузлів (ліквідність, розрахунки з контрагентами, доступ до фінансування, валютна позиція, логістичні витрати) та фіксацією тригерів ризику (зупинка ек-

порту, блокування маршрутів, різкі курсові коливання) [9, с. 102].

Для підприємств, які мають валютні надходження/витрати або контракти з прив'язкою до іноземної валюти, якісна ідентифікація валютного ризику має бути формалізована, тобто визначення типу валютного ризику, аналіз умов контрактів і впливу курсових змін на доходи та витрати, після чого логічно переходити до кількісної оцінки через розрахунок чистої валютної позиції [14, с. 99].

У контексті державної політики аграрні підприємства мають ідентифікувати також ризик доступу до державної підтримки, а отже ідповідність критеріям програм, ризик затримок фінансування, обмеження за видами діяльності й потребу в підтверджувальних документах, що прямо впливає на фінансове планування [2].

Після ідентифікації ключових загроз критично важливо кількісно й якісно оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства, щоб перейти від опису проблеми до вимірюваних управлінських параметрів. Використання системи фінансових індикаторів дає змогу об'єктивізувати ризики, визначити їх інтенсивність і динаміку, а також встановити пріоритети реагування з урахуванням сезонності агровиробництва та воєнної волатильності зовнішнього середовища.

Якісне оцінювання доцільно будувати як експертне ранжування ризиків за ймовірністю та масштабом наслідків з урахуванням специфіки підприємства, структури контрактів, сезонного календаря робіт і обмежень воєнного середовища [11, с. 297].

Окремим завданням якісного етапу є ідентифікація «вузьких місць» фінансового циклу: ризиків затримки оплат, непередбачених витрат, дефіциту оборотних коштів, що може швидко трансформуватися у кризу ліквідності та платоспроможності [7, с. 29].

Кількісне оцінювання базується на фінансових коефіцієнтах, що дозволяють діагностувати вплив ризиків на результативність і стійкість, а також пов'язати ризикові події з конкретними зонами фінансової звітності: ліквідність, заборгованість, прибутковість, валютна чутливість, тощо [5, с. 58].

Система ключових фінансових індикаторів, що дозволяє комплексно оцінювати рівень фінансових ризиків аграрного підприємства в умовах війни, своєчасно виявляти негативні тенденції у ліквідності, фінансовій стійкості, прибутковості та розрахунках із контрагентами, а також пов'язувати отримані сигнали з пріоритетними управлінськими діями для зниження потенційних втрат і підтримання безперервності діяльності узагальнена в таблиці 1.

У воєнний період доцільно застосовувати сценарний підхід (оптимістичний/базовий/песимістичний) із перевіркою чутливості ключових показників (прибутковість, оборотний капітал, борг, ліквідність) до змін ризик-факторів, що дозволяє оцінити діапазон можливих втрат і потребу в фінансуванні. Перевага сценарного аналізу полягає у формуванні інформації про тенденції очікуваної фінансової стійкості та обґрунтуванні вибору фінансової стратегії залежно від рівня ризику, з акцентом на оцінюванні очікуваних втрат на основі грошових потоків [13, с. 221].

Комплексна оцінка фінансових ризиків передбачає поєднання якісного ранжування ризиків із кількісними

Таблиця 1

Система індикаторів для оцінювання фінансових ризиків аграрного підприємства в умовах війни

Група ризику	Об'єкт діагностики	Індикатори	Інтерпретація	Управлінська реакція
Ліквідності та платоспроможності	Здатність покривати поточні зобов'язання	Поточна ліквідність; операційний грошовий потік; покриття відсотків	Зниження ліквідності; дефіцит ОГП; погіршення покриття	Платіжний календар; контроль касового розриву резерв ліквідності; перегляд графіків платежів
Фінансової стійкості	Структура капіталу й боргове навантаження	Частка власного капіталу; EBITDA; коефіцієнт автономії	Зростання боргового навантаження; зниження автономії	Реструктуризація; оптимізація капіталу; обмеження інвестиційних програм
Прибутковості	Маржинальність і фінансовий результат	Валовий прибуток; рентабельність активів та капіталу	Зниження прибутку через витрати, логістику та цінової політики	Бюджетування витрат; переоцінка ціноутворення; управління продукт-портфелем
Дебіторської заборгованості	Якість розрахунків з покупцями	Частка простроченої дебіторської заборгованості; резерв сумнівних боргів	Зростання прострочення та концентрації на 1–2 дебіторах	Кредитна політика; ліміти; факторинг та переуступка; аванси
Валютної та інфляційної чутливості	Вплив валютного курсу та інфляції на фінрезультат	Чиста валютна позиція; частка витрат у валюті; «курсова» чутливість прибутку	Негативна валютна позиція; висока доларизація витрат	Хеджування; валютні умови контрактів; форварди/опціони (за доступності)

Джерело: побудовано автором

індикаторами та сценарними розрахунками, щоб сформувати інтегровану карту ризиків і визначити пріоритети управлінських інтервенцій у фінансовій стратегії підприємства [11, с. 298].

Мінімізація фінансових ризиків у воєнний період передбачає перехід від діагностики до впровадження комплексу заходів, спрямованих на зниження ймовірності ризикових подій та обмеження масштабу можливих фінансових втрат. У практичному вимірі це означає поєднання внутрішніх антикризових механізмів підприємства з ринковими інструментами та можливостями державної підтримки, що дозволяє підсилити стійкість бізнес-моделі, стабілізувати грошові потоки й забезпечити безперервність операційної діяльності.

Внутрішній контур мінімізації доцільно будувати на резервуванні, бюджетуванні та фінансовому контролі, управлінні ліквідністю, оптимізації структури капіталу й регламентації кредитної політики щодо дебіторів, що знижує ризик неплатоспроможності та втрати фінансової стійкості [11, с. 300].

Антикризова логіка запобігання фінансовій кризі передбачає раннє виявлення симптомів погіршення платоспроможності та реалізацію комплексу заходів зі стабілізації грошових потоків, зокрема через дисципліну витрат і пріоритетність платежів [7, с. 29].

Для інфляційного ризику як базову логіку нейтралізації доцільно використовувати включення інфляційної складової в цінові й фінансові розрахунки, а також застосовувати рішення, що зменшують втрати від знецінення доходів і активів [10, с. 83].

Валютний ризик є більш релевантним для підприємств із зовнішньоекономічними операціями або валютно-індексованими контрактами, при цьому його вплив може бути відображений у примітках до фінансової звітності, а управлінські рішення мають враховувати чутливість прибутку до курсових змін [8, с. 83–84].

Застосування валютних форвардних та опціонних контрактів доцільно використовувати як інструмент хеджування валютних коливань з урахуванням сцена-

ріїв економічного розвитку, а ключовим завершальним етапом є контроль ефективності обраних методів для постійного коригування під динамічне валютне середовище [14, с. 103–104].

Разом із тим, в українських умовах вибір методів управління валютними ризиками обмежується доступом до інструментів хеджування та недостатнім досвідом малих і середніх компаній, що підвищує важливість фінансової грамотності та розвитку ринкової інфраструктури [14, с. 103].

Державна фінансова підтримка аграрного сектора в умовах воєнного стану розглядається як інструмент нівелювання негативних тенденцій, із фокусом на доступі до кредитів, зниженні вартості ресурсів та підтримці експортного потенціалу, що прямо впливає на ризики ліквідності й платоспроможності підприємств [2].

Державні заходи підтримки агровиробників у сучасних умовах мають значення як «буфер» фінансових шоків і можуть зменшувати ризики, пов'язані з доступом до обігового капіталу та відновленням операційної діяльності [3, с. 46].

Управління фінансовими ризиками є критично важливим для забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства, що дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання та уникати касових розривів. Системний підхід до ризик-менеджменту сприяє попередженню фінансових криз і банкрутства завдяки ранній ідентифікації загроз та оперативній корекції планів. Крім того, це дозволяє мінімізувати втрати від макроекономічних коливань (інфляції, валютних курсів, процентних ставок) та операційних проблем (збоїв у постачанні).

Процес управління фінансовими ризиками – це послідовність взаємопов'язаних дій, таких як: виявлення ризиків, оцінювання ймовірності їх настання та ступеня небезпеки, а також своєчасне реагування шляхом вибору відповідних методів впливу. До ключових способів реагування відноситься уникнення ризику через відмову від дій із надмірною невизначеністю, послаблення ризику через зменшення ймовірності події або скорочення

втратах, передачу ризику через страхування у випадках, коли зниження ризику є неможливим або надто дорогим, а також прийняття ризику, коли події є неминучими (зокрема війна) і підприємство зосереджується на корекції фінансових планів для мінімізації можливих збитків. Управління ризиками вимагає поєднання превентивних заходів із гнучким фінансовим плануванням та адаптацією бюджетів до потенційних негативних сценаріїв [12, с. 312–313].

Висновки. У період війни фінансові ризики аграрних підприємств посилюються через одночасну дію ринкових шоків, розривів логістики, зростання виробничих і транзакційних витрат та підвищення невизначеності щодо збуту й розрахунків. У результаті зростає частота касових розривів, ускладнюється планування грошових потоків, знижується прогнозованість маржинальності та зростає вразливість до затримок платежів з боку контрагентів. Це обумовлює необхідність розширеного інструментарію ідентифікації ризиків, який має фіксувати не лише традиційні фінансові загрози, а й воєнно-обумовлені тригери та «вузькі місця» фінансового циклу підприємства.

Ефективна система оцінювання фінансових ризиків має поєднувати якісне ранжування за ймовірністю та наслідками з кількісним аналізом через систему фінансових індикаторів і параметрів грошових потоків. Прак-

тична цінність такого підходу полягає у можливості оперативно визначати критичні зони ризику, оцінювати потенційні втрати, обґрунтовувати потребу в ліквідності та коригувати фінансові рішення щодо структури капіталу, боргового навантаження і кредитної політики. Додатковою перевагою є застосування сценарного моделювання та стрес-тестування, що дозволяє перевірити стійкість підприємства до змін ключових факторів і сформулювати допустимі «межі ризику» для управлінських рішень.

Мінімізація фінансових ризиків у воєнний період повинна спиратися на комбінування внутрішніх антикризових механізмів і зовнішніх інструментів. На рівні підприємства пріоритетами є бюджетування та контролінг витрат, управління ліквідністю й платіжною дисципліною, формування резервів, посилення роботи з дебіторською заборгованістю та перегляд умов розрахунків. На ринку доцільними є договірні механізми зниження невизначеності, страхування та рішення щодо валютної чутливості залежно від структури доходів і витрат. Водночас державні програми фінансової підтримки мають розглядатися як елемент зниження ризиків ліквідності й доступу до фінансування, що підсилює антикризову спроможність аграрних підприємств і підтримує їх операційну безперервність.

Бібліографічний список:

1. Васильєв А. А., Галенко В. М. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>
2. Вдовенко Л. О. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82>
3. Галанець В. В., Колодій А. В. Державні заходи фінансової підтримки вітчизняних агровиробників в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-7>
4. Заярнюк О. В., Сторожук О. В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-6>
5. Згадова Н. С., Кравченко Ю. І., Ткачук О. М. Діагностика впливу фінансових ризиків на результати діяльності підприємств харчової промисловості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-9>
6. Кириленко О. І. Оптимізація визначення категорії «фінансові ризики». *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-23>
7. Луценко О. А. Запобігання фінансовій кризі сільськогосподарських підприємств України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35 (74). № 4. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-5>
8. Макалюк І. В., Лайкова А. О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2024 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84. ISBN 978-966-990-119-4.
9. Патицька Х. О. Ризики розвитку економіки України в умовах війни: вплив на сільськогосподарський сектор. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104>
10. Петренко О. П., Зюзіна А. Ю. Фінансові ризики в діяльності аграрних підприємств. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2022. Issue 3. С. 77–86.
11. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 294–304. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
12. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092535>
13. Kostyrko L., Solomatina T., Kostyrko R., Zaitseva L., Chernodubova E. Financial strategy of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: methods, assessment, audit. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5 (58). P. 207–224. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.58.2024.4586>
14. Prykaziuk N., Stelmakh D., Didenko I. Currency risk management in the grain market: the case of Ukraine. *Економіка*. 2025. № 1 (226). P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/12>

References:

1. Vasyliiev A. A., Halenko V. M. (2022). Finansova bezpeka ahrarykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Financial security of agricultural enterprises of Ukraine under the legal regime of martial law]. *Економіка та суспільство – Economy and Society*, issue 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>

2. Vdovenko L. O. (2022). Instrumenty derzhavnoi finansovoi pidtrymky aharnoho sektora v umovakh voiennoho stanu [Tools of state financial support for the agricultural sector under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82>.
3. Halanets V. V., Kolodii A. V. (2022). Derzhavni zakhody finansovoi pidtrymky vitchyznianskykh ahrovyrobnykiv v suchasnykh umovakh [State measures of financial support for domestic agricultural producers in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, issue 74, pp. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-7>
4. Zaiarniuk O. V., Storozhuk O. V. (2023). Optymizatsiia finansovoho menedzhmentu v aharnomu biznesi: analiz ryzykiv [Optimization of financial management in agribusiness: risk analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, issue 82, pp. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-6>
5. Zghadova N. S., Kravchenko Yu. I., Tkachuk O. M. (2025). Diahnostyka vplyvu finansovykh ryzykiv na rezultaty diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Diagnostics of the impact of financial risks on the performance results of food industry enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10(1), pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-9>
6. Kyrylenko O. I. (2024). Optymizatsiia vyznachennia katehorii “finansovi ryzyky” [Optimizing the definition of the category “financial risks”]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 1(125), pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-23>
7. Lutsenko O. A. (2024). Zapobihannia finansovii kryzi silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy [Preventing the financial crisis of agricultural enterprises of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and Management*, vol. 35(74), no. 4, pp. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-5>
8. Makaliuk I. V., Laikova A. O. (2024). Finansovi ryzyky vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Financial risks of domestic enterprises under wartime conditions]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dop. V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 25 kvitnia 2024 r.) – Business, innovations, management: problems and prospects: proceedings of the 5th International scientific and practical conference (Kyiv, April 25, 2024)*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo “Politekhnik”, pp. 83–84. ISBN 978-966-990-119-4.
9. Palytska Kh. O. (2023). Ryzyky rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny: vplyv na silskohospodarskyi sektor [Risks of Ukraine’s economic development under wartime conditions: impact on the agricultural sector]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-98-104>
10. Petrenko O. P., Ziuzina A. Yu. (2022). Finansovi ryzyky v diialnosti aharnykh pidpriemstv [Financial risks in the activities of agricultural enterprises]. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, issue 3, pp. 77–86.
11. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky [Enterprise financial risk management as a component of ensuring the sustainable functioning of an economic entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 39, pp. 294–304. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
12. Yankovska L. A., Semchuk Zh. V., Shevchuk Ya. V., Antoniuk N. A., Nahirna O. V. (2023). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstv v umovakh viiny [Financial risk management of enterprises under wartime conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, issue 37, pp. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092535>
13. Kostyrko L., Solomatina T., Kostyrko R., Zaitseva L., Chernodubova E. (2024). Financial strategy of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: methods, assessment, audit. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5(58), pp. 207–224. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4586>
14. Prykaziuk N., Stelmakh D., Didenko I. (2025). Currency risk management in the grain market: the case of Ukraine. *Ekonomika – Economics*, no. 1(226), pp. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/12>

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 07.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 657.6:005.3

JEL M42, M10, M15

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-23>**Фесенко В. В.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0317-0895>

Valeriia Fesenko

University of Customs and Finance

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ВНУТРІШНЬОМУ АУДИТІ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

BUSINESS PROCESS MODELING IN INTERNAL AUDIT: ANALYTICAL AND MANAGERIAL ASPECTS

Анотація. Досліджено моделювання бізнес-процесів як аналітичну та управлінську основу внутрішнього аудиту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що процесний підхід забезпечує перехід від фрагментарного контролю окремих операцій до системного аналізу логіки функціонування підприємства, локалізації ризиків і оцінки ефективності внутрішнього контролю. Розкрито можливості застосування інструментів управління та моделювання бізнес-процесів для формування сукупності об'єктів внутрішнього аудиту, ідентифікації ризиків, документування аудиторських процедур і розроблення управлінських рекомендацій. Запропоновано аналітико-управлінську логіку використання моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті, що охоплює всі етапи аудиторського процесу – від планування до оцінки управлінського ефекту.

Ключові слова: внутрішній аудит, моделювання бізнес-процесів, процесний підхід, сукупність об'єктів аудиту, управління ризиками, внутрішній контроль, корпоративне управління.

Abstract. Introduction. This study explores business process modeling as an analytical and managerial foundation of modern internal audit in the context of digital business transformation. The increasing complexity of organizational structures, digitalization of operations, and growing volumes of process-related data require internal audit to move beyond fragmented control of individual transactions toward a systemic analysis of business processes as integrated objects of audit. In this context, a process-based approach enables a comprehensive understanding of how risks arise, how internal controls operate within processes, and how managerial decisions affect overall organizational performance. **Purpose.** The purpose of the article is to justify the role of business process modeling as an analytical foundation of internal audit, to explore the possibilities of applying a process-based approach for risk identification, assessment of internal control effectiveness, and enhancement of management decision quality in the context of digital business transformation. **Methods.** The research is based on methods of analysis and synthesis applied to systematize contemporary approaches to internal audit, process management, and Business Process Management. A systems approach is used to justify the integration of business process modeling into internal audit within the broader framework of Governance, Risk, and Compliance. Conceptual modeling supports the development of a coherent analytical logic linking audit activities with management decision-making. **Results.** The study substantiates the role of business process modeling in supporting key internal audit objectives, including audit universe formation, risk identification and assessment, evaluation of internal control effectiveness, and development of value-oriented management recommendations. Business process modeling tools are considered as instruments that allow internal auditors to formalize process logic, identify control points, and visualize cause-and-effect relationships between activities, risks, and outcomes. Particular attention is paid to the analytical potential of process models in reducing subjectivity in professional judgment and enhancing the transparency and consistency of audit procedures. An analytical-managerial framework for integrating business process modeling into internal audit is proposed. The framework reflects a sequential logic of audit activities, covering all stages of the internal audit process – from planning and process formalization to risk localization, internal control assessment, formulation of audit conclusions, and evaluation of managerial impact. The study argues that the use of “as-is” and “to-be” process models enables internal auditors not only to identify existing deficiencies but also to propose optimized process configurations aligned with organizational objectives and risk appetite. **Conclusion.** The findings demonstrate that business process modeling strengthens the role of internal audit as a proactive analytical function rather than a retrospective control mechanism. Business process modeling provides methodological coherence and analytical depth to modern internal audit, transforming it from a retrospective control function into a proactive mechanism for supporting management decision-making within governance, risk, and compliance systems.

Keywords: internal audit, business process modeling, process-based approach, audit universe, risk management, internal controls, corporate governance.

Постановка проблеми. Сучасний внутрішній аудит функціонує в умовах цифровізації управлінських процесів, зростання складності бізнес-середовища та підвищених очікувань стейкхолдерів щодо прозорості й результативності корпоративного управління. За таких умов внутрішній аудит еволюціонує від ретро-

спективної перевірки окремих операцій до аналітичної функції, орієнтованої на оцінку ризиків, ефективності внутрішнього контролю та якості управлінських рішень у межах інтегрованої логіки системи корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнс (Governance, Risk and Compliance – GRC).



Одним із ключових викликів цієї трансформації є обмеженість традиційних підходів, які фокусуються переважно на документальній перевірці та фрагментарних контрольних процедурах. У протидію цьому процесний підхід дає змогу розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють економічну цінність і водночас акумулюють ризики, контрольні точки та управлінські рішення. У такій парадигмі моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling – BPM) виступає не допоміжною технікою візуалізації, а аналітичним інструментом, який забезпечує структуроване представлення логіки процесів, ролей, інформаційних потоків і механізмів контролю.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що в умовах цифрової трансформації, впровадження ERP-, BPM- та аналітичних систем внутрішній аудит потребує інструментів, здатних забезпечити системне бачення процесів і ризиків, а не лише перевірку окремих документів або операцій. Саме моделювання бізнес-процесів створює аналітичну основу для ідентифікації слабких місць у системі контролю, оцінки ефективності управлінських рішень та формування обґрунтованих рекомендацій керівництву.

Додатковим аргументом є те, що в умовах зростаючої конкуренції та високих ризиків бізнесу моделювання процесів стає важливим фактором підвищення стійкості підприємств. Завдяки моделюванню компанії можуть створювати сценарії розвитку, аналізувати потенційні ризики та прогнозувати результати діяльності в різних умовах. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують у середовищі економічної та політичної нестабільності й мають адаптуватися до викликів воєнного часу, глобальних криз та інтеграції у європейський економічний простір.

Не менш важливим є і науковий аспект теми. Попри зростаючу кількість досліджень у сфері Business Process Management, питання інтеграції процесного моделювання у внутрішній аудит здебільшого висвітлюється фрагментарно: або як опис інструментів BPM, або як окремі приклади застосування BPMN у плануванні аудиту. Водночас недостатньо розкрито комплексний підхід, за якого моделювання бізнес-процесів використовується як наскрізна аналітико-управлінська основа виконання ключових завдань внутрішнього аудиту – від формування всієї сукупності елементів внутрішнього аудиту та ідентифікації ризиків до оцінки внутрішнього контролю і розроблення управлінських рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наявні наукові публікації демонструють кілька важливих траєкторій інтеграції процесного підходу у контроль та аудит. По-перше, емпірично орієнтовані дослідження, зокрема праці Ardha N. B. D., Riwayanti N. I., Haris Z. A., Van der Aalst W. Arena M., Azzone G., Масленнікова Є. І., Карпенко Є. А., Кравченко І. Ю., Бойко Р. В., Винницького Т. І., доводять, що формалізація процесів у BPMN у контексті планування внутрішнього аудиту дозволяє виявляти дублювання дій, нечіткі зони відповідальності та брак ризик-орієнтованості, а також будувати вдосконалені моделі “to-be”, більш узгоджені зі стандартами внутрішнього аудиту [1–6]. Паралельно концепція інтегрованого управління ризиками та контролем розвивається в межах рамкових підходів COSO і стандартів управління ризиками. Зокрема, модель COSO з управління ризиками підприємства (2017) наголошує

на інтеграції ризиків зі стратегією та результативністю діяльності, виокремлюючи складові, що охоплюють корпоративне управління і культуру, формування цілей, результативність, перегляд і оцінювання, а також інформаційно-комунікаційну підтримку [7, 8]. Дослідження на стику менеджменту бізнес-процесів і контролю, зокрема дослідження Масленнікова Є. І., Карпенко Є. А., Кравченко І. Ю., пропонують рішення, які дозволяють відображати контрольні засоби всередині процесної моделі та покращувати розуміння контролів користувачами (включно з аудиторами) [4, 5]. Швидко зростає напрям процесно-орієнтованого аудиту, у межах якого аудит використовує цифрові сліди для перевірки відповідності фактичного виконання процесу його регламенту, виявлення відхилень і тестування ефективності контролів у наближеному до реального часу режимі.

Водночас у літературі зберігається наукова прогалина: більшість робіт або описує інструменти менеджменту бізнес-процесів загалом, або концентрується на окремих кейсах (наприклад, планування аудиту чи застосування процесного підходу), але недостатньо системно розкриває комплексну логіку використання процесного моделювання як наскрізної аналітико-управлінської основи виконання ключових завдань внутрішнього аудиту – від формування системи аудиту і локалізації ризиків до прив'язки контрольних процедур, формування висновків і моніторингу управлінського ефекту в архітектурі системи корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу. Саме ця прогалина обумовлює необхідність формування узгодженого концептуального підходу, який поєднає вимоги сучасних стандартів внутрішнього аудиту, рамки ризик-менеджменту і можливості процесного моделювання та аналітики.

Разом з тим, попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного використання моделювання бізнес-процесів як аналітичної та управлінської основи внутрішнього аудиту, зокрема в контексті формування системи корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу, а також переходу до цифрового і превентивного аудиту.

Мета статті – обґрунтувати роль моделювання бізнес-процесів як аналітичної основи внутрішнього аудиту, дослідити можливості застосування процесного підходу для ідентифікації ризиків, оцінки ефективності внутрішніх контролів та підвищення якості управлінських рішень в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу та узагальнення – для систематизації підходів до внутрішнього аудиту, процесного управління; системний підхід – для обґрунтування ролі моделювання бізнес-процесів у виконанні ключових завдань внутрішнього аудиту в межах системи корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу. Метод концептуального моделювання застосовано для формування аналітико-управлінської логіки використання BPM у внутрішньому аудиті.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному внутрішньому аудиті об'єктом аналізу дедалі частіше виступає не окрема операція чи документ, а бізнес-процес як цілісна система створення економічної цінності, у межах якої концентруються ризики, елементи внутрішнього контролю та управлінські рішення. Такий підхід зумовлює необхідність застосування процесного моделю-

вання як інструменту формалізації логіки діяльності підприємства та аналітичної основи аудиторського судження.

У цьому дослідженні бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на досягнення визначеної мети та таких, що можуть бути ідентифіковані, проаналізовані й оцінені з позицій внутрішнього аудиту. З позицій внутрішнього аудиту доцільно виділяти основні, підтримуючі та управлінські бізнес-процеси, оскільки кожна з цих груп характеризується специфічним профілем ризиків і контрольних процедур.

Основні процеси безпосередньо формують економічну цінність і пов'язані з підвищеним рівнем операційних і фінансових ризиків (до прикладу: продаж товарів чи послуг; виробництво продукції; надання послуг клієнтам; обробка замовлень; логістика та доставка). Підтримуючі процеси забезпечують функціонування основних і часто акумулюють ризики неефективності та комплаєнсу (до прикладу: управління персоналом; закупівлі та поставання; технічна підтримка та IT-сервіси; бухгалтерський облік і фінансове обслуговування; юридичний супровід). Управлінські процеси визначають стратегічні орієнтири діяльності та рівень зрілості системи корпоративного управління (стратегічне планування; управління інвестиціями та проєктами; бюджетування і фінансовий контроль; маркетинг і формування бренду; управління якістю).

Застосування процесного підходу у внутрішньому аудиті потребує інструментів, здатних формалізувати складні взаємозв'язки між операціями, ризиками та контрольними процедурами. Таким інструментом виступає моделювання бізнес-процесів, яке забезпечує наочне та структуроване відображення логіки діяльності підприємства.

Моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті використовується передусім для побудови моделей фактичного стану процесів ("as-is"), що дає змогу аудиторі зафіксувати реальний порядок виконання операцій, виявити дублювання функцій, неузгодженість процедур та неефективні контрольні дії. На основі таких моделей здійснюється ідентифікація зон концентрації ризиків і визначення ключових контрольних точок.

Поряд із цим, побудова моделей оптимізованого стану процесів ("to-be") створює аналітичну основу для формування управлінських рекомендацій. У цьому випадку

моделювання використовується не лише як інструмент аналізу, а як засіб проєктування удосконалених процесів, що відповідають вимогам внутрішнього контролю, управління ризиками та професійних стандартів внутрішнього аудиту.

Найпоширеніші методи моделювання включають BPMN (Business Process Model and Notation) – графічне відображення процесів; IDEF0 (Integrated Definition for Function Modeling) – функціональне моделювання; EPC (Event-driven Process Chain) – моделювання процесів, керованих подіями.

BPMN – це графічна система конвенцій та їх описи для моделювання та візуалізації бізнес-процесів у вигляді блокових діаграм. Це дає змогу точно та чітко відображати послідовність дій, учасників, подій та потоків інформації, що робить його ефективним інструментом для аналізу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

IDEF0 – це методологія та графічне позначення для функціонального моделювання бізнес-процесів та систем, що дозволяє їм описати їх як набір взаємопов'язаних функцій та зменшуватись до потрібного рівня. Моделі IDEF0 складаються з ієрархічно пов'язаних діаграм, що показують логічні відносини між роботою, а не їх тимчасовою послідовністю. Основні компоненти діаграм включають вхідні дані, контрольні впливи, виконавчі механізми та вихідні дані, пов'язані з функцією (блок).

Застосування нотацій BPMN, IDEF0 та EPC у внутрішньому аудиті забезпечує різні аналітичні ракурси дослідження процесів. BPMN дозволяє детально відобразити послідовність дій, події та точки прийняття рішень; IDEF0 акцентує увагу на функціональних зв'язках, ресурсах і контрольних впливах; EPC надає можливість аналізувати процеси з позицій подій і їх наслідків. Використання цих інструментів підвищує якість ідентифікації ризиків та обґрунтованість аудиторських висновків.

Реалізація процесного підходу у внутрішньому аудиті потребує узгодження завдань аудиторської діяльності з інструментами моделювання бізнес-процесів. Систематизація можливості застосування основних методів процесного моделювання з позицій виконання ключових завдань внутрішнього аудиту, зокрема ідентифікації ризиків, оцінки внутрішніх контролів та формування управлінських рекомендацій, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти моделювання бізнес-процесів як аналітичні засоби внутрішнього аудиту

Метод моделювання	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
BPMN (Business Process Model and Notation)	Стандарт нотацій для опису бізнес-процесів із графічними символами	Зрозумілий для бізнесу й IT, підтримується більшістю BPM-систем, стандартизований	Може бути складним для новачків
IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling)	Орієнтований на функціональне моделювання (входи, виходи, механізми, управління)	Чітка структура, підходить для аналізу функцій і ресурсів	Не завжди зручно для динамічних процесів
DFD (Data Flow Diagram)	Моделює потоки даних у процесах	Простий для розуміння, акцент на інформаційних потоках	Не описує часову послідовність дій
EPC (Event-driven Process Chain)	Ґрунтується на подіях та функціях	Добре підходить для ERP (SAP), чітко показує логіку процесів	Менш популярний поза SAP
UML (Activity Diagram) Unified Modeling Language	Використовується в IT для опису поведінки системи	Зрозумілий IT-фахівцям, легко інтегрується з іншими UML-діаграмами	Менш зручний для «чисто бізнесових» описів
ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)	Методологія з різними видами діаграм (функції, дані, організація)	Комплексний підхід, інтеграція бізнесу й IT	Висока складність, вимагає спец. ПЗ

Джерело: складено автором

Узагальнення, наведені в таблиці 1, свідчать, що інструменти моделювання бізнес-процесів виконують у внутрішньому аудиті не описову, а функціонально диференційовану роль. Зокрема, одні методи орієнтовані переважно на детальний аналіз послідовності операцій і локалізацію ризиків у процесах, тоді як інші забезпечують узагальнене бачення функціональних зв'язків, контрольних впливів і ресурсного забезпечення. Це зумовлює доцільність комбінованого використання інструментів процесного моделювання залежно від цілей аудиту, рівня деталізації аналізу та очікуваного управлінського ефекту.

Інтеграція методів BPM у внутрішній аудит сприяє формуванню комплексного підходу до управління ризиками та контролем у межах системи корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнс. У такій системі внутрішній аудит виконує роль центрального аналітичного модуля, який поєднує процесний аналіз, оцінку ризиків та контроль ефективності управлінських рішень.

Застосування процесного моделювання дає змогу внутрішньому аудиті виходити за межі функції контролю дотримання процедур і виконувати роль стратегічного партнера керівництва. Аудитор, спираючись на моделі бізнес-процесів, може оцінювати вплив управлінських рішень на досягнення стратегічних цілей підприємства, прогнозувати наслідки змін у процесах та обґрунтовувати альтернативні сценарії розвитку.

У контексті цифрової трансформації бізнесу моделювання бізнес-процесів стає також передумовою розвитку цифрового та інтелектуального аудиту. Використання BPM-аналітики у поєднанні з інформаційними системами, аналітикою даних і автоматизованим моніторингом показників ризику створює умови для переходу до превентивного аудиту, орієнтованого на раннє виявлення відхилень і попередження негативних наслідків.

Систематизація інструментів процесного моделювання з позицій виконання окремих завдань внутрішнього аудиту є необхідною, проте недостатньою умовою для їх ефективного практичного застосування. Для

забезпечення цілісності аудиторського підходу важливо простежити, яким чином моделювання бізнес-процесів інтегрується в послідовність етапів внутрішнього аудиту та трансформується з аналітичного інструменту в основу формування управлінських висновків і рекомендацій. З огляду на це в таблиці 2 узагальнено аналітичну логіку використання процесного моделювання на різних етапах внутрішнього аудиту.

Узагальнення, представлені в таблиці 2, демонструють, що використання моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті формує послідовну аналітичну логіку виконання аудиторських завдань – від структуризації сукупності елементів внутрішнього аудиту до оцінки управлінського ефекту впровадження рекомендацій. На відміну від фрагментарного застосування окремих інструментів, процесне моделювання забезпечує наскрізну інтеграцію етапів аудиту з системою управління ризиками та внутрішнього контролю.

Узагальнена схема використання процесного моделювання у внутрішньому аудиті, що відображає взаємозв'язок між аналітичними діями аудитора та управлінськими результатами наведено на рис. 1.

На початковому етапі внутрішній аудит використовує моделювання бізнес-процесів для формалізованого опису фактичного стану діяльності підприємства. Бізнес-процеси розглядаються як структуровані послідовності операцій, що поєднують ресурси, виконавців, інформаційні потоки та управлінські рішення. Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: ідентифікація ключових бізнес-процесів підприємства; побудова процесних моделей “as-is” з використанням BPMN, IDEF0 або EPC; визначення меж процесів, їх учасників та взаємозв'язків; формування процесної карти як основи всієї сукупності елементів аудиту (“audit universe”). В результаті аудитор отримує системне та наочне уявлення про логіку функціонування підприємства.

Етап «Аналітична ідентифікація ризиків у межах бізнес-процесів» передбачає, що на основі побудованих

Таблиця 2

Використання моделювання бізнес-процесів для виконання завдань внутрішнього аудиту

Завдання внутрішнього аудиту	Зміст застосування процесного моделювання	Інструменти BPM	Результат для внутрішнього аудиту
Формування “audit universe” та планування аудиту	Ідентифікація та картографування ключових бізнес-процесів підприємства, визначення взаємозв'язків між ними, ранжування процесів за рівнем ризику	BPMN, EPC	Обґрунтоване ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту
Ідентифікація ризиків у бізнес-процесах	Виявлення точок виникнення операційних, фінансових та комплаєнс-ризиків у межах процесу	BPMN (події, шлюзи), IDEF0	Системна ідентифікація ризиків на рівні процесів
Оцінка адекватності та ефективності внутрішніх контролів	Аналіз відповідності контрольних процедур етапам бізнес-процесу, виявлення дублювання або прогалин у контролях	IDEF0	Оцінка логічної повноти системи внутрішнього контролю
Документування аудиторських процедур	Стандартизація опису процедур внутрішнього аудиту та робочих документів аудитора	BPMN	Підвищення якості та прозорості аудиторських процедур
Формування управлінських рекомендацій	Побудова моделей “to-be” з урахуванням рекомендацій внутрішнього аудиту	BPMN	Обґрунтовані рекомендації, спрямовані на оптимізацію процесів
Моніторинг виконання рекомендацій	Аналіз змін у процесах після впровадження рекомендацій, оцінка їх впливу на ризики	BPMN, BPM-аналітика	Перехід до превентивного та безперервного аудиту

Джерело: складено автором

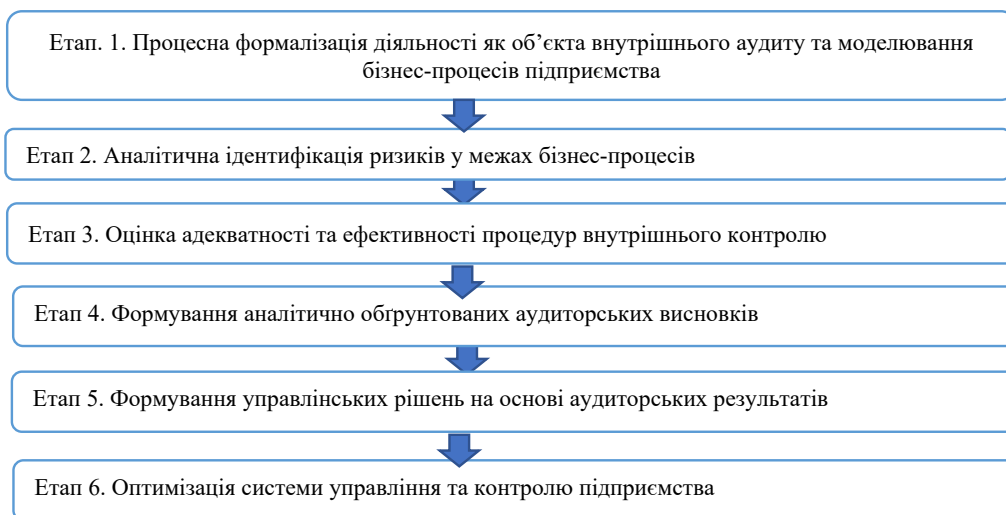


Рис. 1. Логіка застосування моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті

Джерело: сформовано автором

процесних моделей здійснюється ідентифікація ризиків, притаманних окремим етапам бізнес-процесу. Ризики аналізуються не ізольовано, а в контексті їх виникнення у межах процесу та взаємозв'язків між операціями.

Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: визначення точок виникнення операційних, фінансових, комплаєнс-та стратегічних ризиків; аналіз причинно-наслідкових зв'язків між операціями та ризиками; оцінка ймовірності та потенційного впливу ризиків; формування карти ризиків бізнес-процесу.

Наприклад, ідентифікації ризиків у бізнес-процесі «Закупівля матеріалів» на виробничому підприємстві на основі побудованої процесної моделі аудитор аналізує кожний етап з позицій можливих ризиків. Так, на стадії погодження заявки ідентифікується ризик необґрунтованих закупівель, пов'язаний з відсутністю чітких критеріїв підтвердження виробничої потреби. На етапі вибору постачальника виявляється ризик конфлікту інтересів та корупційних дій, зумовлений недостатньою прозорістю процедур оцінки та відбору контрагентів. Під час приймання матеріалів локалізується ризик невідповідності якості або кількості отриманих ресурсів, що може призвести до фінансових втрат підприємства.

На етапі «Оцінка внутрішніх контролів» внутрішній аудит переходить до оцінки адекватності та ефективності внутрішніх контрольних процедур, інтегрованих у бізнес-процеси. Контролі аналізуються з позицій їх вбудованості у процес, логічної повноти та здатності мінімізувати ідентифіковані ризики. Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: зіставлення контрольних процедур з відповідними етапами бізнес-процесу; виявлення прогалин, дублювання або надмірності контролів; оцінка ефективності контролів з урахуванням ризиків; аналіз відповідності системи внутрішнього контролю цілям процесу.

На етапі формування аудиторських висновків результати процесного аналізу, ідентифікації ризиків та оцінки контролів узагальнюються у вигляді аудиторських висновків. Висновки базуються не лише на перевірці окремих фактів, а на системному аналізі логіки функціонування процесів.

Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: узагальнення виявлених недоліків і сильних сторін процесів; оцінка

впливу виявлених проблем на досягнення цілей підприємства; формування професійного аудиторського судження; документування результатів у робочих документах.

На основі аудиторських висновків внутрішній аудит формує рекомендації, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, зниження ризиків та підвищення ефективності управління. Рекомендації можуть бути відображені у вигляді процесних моделей «to-be».

Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: розроблення альтернативних сценаріїв удосконалення процесів; побудова моделей «to-be» з урахуванням принципів ефективності та контролю; оцінка потенційного впливу запропонованих змін; узгодження рекомендацій з менеджментом.

Заключний етап відображає управлінський ефект застосування моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті. Реалізація рекомендацій сприяє підвищенню прозорості процесів, якості управлінських рішень та стійкості підприємства.

Дії внутрішнього аудитора на цьому етапі: моніторинг впровадження рекомендацій; оцінка змін у рівні ризиків і ефективності контролів; участь у вдосконаленні системи управління ризиками та контролю; підтримка переходу до превентивного та безперервного аудиту.

Запропонована схема відображає логіку застосування моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті як послідовного аналітико-управлінського інструменту, що забезпечує системний підхід до оцінки ризиків, внутрішніх контролів та ефективності управління.

Висновки. Отримані результати свідчать, що моделювання бізнес-процесів є ефективною аналітичною основою сучасного внутрішнього аудиту, яка забезпечує перехід від фрагментарного контролю окремих операцій до системного аналізу логіки функціонування підприємства. Процесний підхід дозволяє розглядати внутрішній аудит як інструмент дослідження механізмів створення економічної цінності та пов'язаних з ними ризиків.

Використання моделювання бізнес-процесів формує методологічну цілісність виконання ключових завдань внутрішнього аудиту – від структурування всієї сукупності об'єктів внутрішнього аудиту до оцінки ризиків і внутрішнього контролю. Це забезпечує узгодження

аудиторських процедур із логікою процесів та підвищує обґрунтованість управлінських рекомендацій, орієнтованих на удосконалення діяльності підприємства.

Інтеграція інструментів BPM у практику внутрішнього аудиту знижує рівень суб'єктивізму професійного судження та сприяє стандартизації аналітичних процедур і робочої документації. Процесні моделі підвищують прозорість аудиту та покращують комунікацію між внутрішнім аудитом і управлінським персоналом, що є критично важливим для реалізації рекомендацій.

Запропонована аналітико-управлінська логіка використання моделювання бізнес-процесів дає змогу інте-

грувати внутрішній аудит у систему корпоративного управління, управління ризиками та дотримання вимог та посилити його роль у корпоративному управлінні. За таких умов внутрішній аудит трансформується з інструменту ретроспективного контролю у механізм превентивного аналітичного супроводу управлінських рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток цифрового внутрішнього аудиту з використанням BPM-аналітики, процесно-орієнтованого підходу та автоматизованих інструментів моніторингу ризиків, що відкриває можливості для підвищення результативності аудиторської діяльності в умовах цифрової економіки.

Бібліографічний список:

1. Ardha N. B. D., Riawajanti N. I., Haris Z. A. Improvement of Business Process Modeling in Internal Audit Planning at an Indonesian State-Owned Enterprise. *Journal of Applied Accounting and Taxation*. 2025. Vol. 10, No. 1. pp. 50–61.
2. Van der Aalst W. Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*. 2013. Vol. 2013. P. 1–37. URL: <https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984> (дата звернення: 5.12.2025).
3. Arena M., Azzone G. Internal audit departments: Adoption and characteristics in Italian companies. *International Journal of Auditing*. 2009. Vol. 13, No 2. P. 91–114.
4. Масленніков С. І. Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління (ОНУ)*. 2024. Том 23. Вип. 3(58). С. 44–56. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bbf49eb-9444-4aa3-bc2e-0414c6b9ff2a/content> DOI: 10.18524/2413-9998.2024.3(58).330105 (дата звернення: 05.12.2025).
5. Карпенко Є. А., Кравченко І. Ю. Внутрішній аудит в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 13. С. 271–276. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/55.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
6. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: організаційний аспект. *Актуальні питання економічних наук*, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189> (дата звернення: 05.12.2025).
7. COSO. Internal Control – Integrated Framework. New York : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. URL: <https://www.coso.org> (дата звернення: 05.12.2025).
8. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017. URL: <https://www.coso.org> (дата звернення: 05.12.2025).
9. IIA. International Professional Practices Framework (IPPF). Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 2024. URL: <https://www.theiia.org/en/standards> (дата звернення: 05.12.2025).

References:

1. Ardha N. B. D., Riawajanti N. I., Haris Z. A. (2025) Improvement of Business Process Modeling in Internal Audit Planning at an Indonesian State-Owned Enterprise. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, Vol. 10, No. 1., pp. 50–61.
2. Van der Aalst W. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, Vol. 2013. pp. 1–37. Available at: <https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984> (accessed December 05, 2025).
3. Arena M., Azzone G. (2009) Internal audit departments: Adoption and characteristics in Italian companies. *International Journal of Auditing*, Vol. 13, No 2. pp. 91–114.
4. Maslennikov Ye. I. (2024) Vnutrishnii audyt biznes-protsesiv yak bazovyi instrument rozvytku pidpriemstva ta systemy upravlinnia [Internal audit of business processes as a basic instrument for the development of an enterprise and its management systems]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia (ONU) – Market economy: contemporary theory and management practice (ONU)*, Vol. 3 (58). Pp. 44–56. Available at: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bbf49eb-9444-4aa3-bc2e-0414c6b9ff2a/content> (accessed December 05, 2025).
5. Karpenko Ye. A., Kravchenko I. Yu. (2016) Vnutrishnii audyt v systemi protsesno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy [Internal audit in the system of process-oriented management of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global & National Problems of Economy*, Vol. 13. Pp. 271–276. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/55.pdf> (accessed December 05, 2025).
6. Boiko R. V., Vynnytskyi T. I. (2025). Vnutrishnii kontrol biznes protsesiv u dystributsiinykh kompaniiakh: orhanizatsiinyi aspekt [Internal control of business processes in distribution companies: organizational aspect]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, (16). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189> (accessed December 05, 2025).
7. COSO. Internal Control – Integrated Framework. New York : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. Available at: <https://www.coso.org> (accessed December 05, 2025).
8. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017. Available at: <https://www.coso.org> (accessed December 05, 2025).
9. IIA. International Professional Practices Framework (IPPF). Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 2024. Available at: <https://www.theiia.org/en/standards> (accessed December 05, 2025).

Дата надходження статті: 12.12.2025

Дата прийняття статті: 14.01.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

UDC 338.48:308

JEL J21, J24, O12, O15

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-24>**Vitalia Chyniak**

PhD in Economy, Assistant Professor,
Department of Physical Geography and Rational Nature Management,
Uzhhorod National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3471-5632>

Чиняк В.В.

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Yana Karabiniuk

PhD student at the Department of Sociology and Social Work,
Uzhhorod National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5542-2804>

Карабінюк Я.В.

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

CRISIS AND HUMAN RESOURCES: THE HOSPITALITY SECTOR IN THE TRANSCARPATHIAN REGION IN THE REALITIES OF THE PANDEMIC

КРИЗА І ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ: СЕКТОР ГОСТИННОСТІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В РЕАЛІЯХ ПАНДЕМІЇ

Abstract. The hospitality sector is one of the most vulnerable branches of the economy due to its strong dependence on tourism flows and population mobility. The global COVID-19 pandemic caused profound socio-economic transformations, which were especially evident in the functioning of hotel enterprises and human resource management, particularly in tourism-oriented regions such as the Transcarpathian region of Ukraine. The results show that during the pre-crisis period the staffing situation was relatively stable, while in 2020 hotel enterprises faced significant staff reductions due to declining demand and quarantine restrictions. Most enterprises implemented workforce optimization strategies aimed at reducing costs and preserving key human capital. Increased social and health risks related to COVID-19 led to stricter safety standards and changes in work organization. The COVID-19 pandemic had a significant negative impact on the human resources of the hospitality sector in the Transcarpathian region. Further development requires adaptive personnel management models and increased resilience to crisis challenges.

Keywords: hospitality industry, crisis phenomena, global pandemic, human capital, labour resources, COVID-19, Transcarpathian region.

Анотація. Вступ. Сфера гостинності є однією з найбільш вразливих галузей економіки до кризових явищ глобального характеру. Пандемія COVID-19 зумовила різку трансформацію умов функціонування готельних підприємств, що особливо відчутно проявилось у сфері управління трудовими ресурсами та збереження людського капіталу в туристично орієнтованих регіонах, зокрема в Закарпатській області. **Метою дослідження** є аналіз стану та динаміки кадрового потенціалу готельних підприємств Закарпатської області в умовах кризового функціонування, а також визначення управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію втрат людського капіталу. **Використані методи.** У процесі дослідження застосовано методи узагальнення та систематизації наукових джерел, структурно-логічного аналізу, аналогій та екстраполяцій, а також спеціальні соціологічні методи – анкетне опитування й інтерв'ю, що забезпечили формування емпіричної бази. **Результати дослідження.** Встановлено, що у докризовий період кадрова ситуація в готельних підприємствах регіону характеризувалася відносною стабільністю, тоді як у 2020 році спостерігалось різке скорочення чисельності персоналу, зумовлене падінням попиту на готельні послуги та запровадженням жорстких карантинних обмежень. Переважна більшість підприємств застосовувала стратегії оптимізації штатного складу, скорочення робочих місць і перерозподілу функціональних обов'язків з метою мінімізації фінансових втрат і збереження ключових елементів людського капіталу. Виявлено підвищення соціально-економічних ризиків, пов'язаних із захворюваністю персоналу на COVID-19, що зумовило необхідність посилення санітарно-гігієнічних вимог, трансформації організації праці та коригування управлінських рішень у сфері безпеки. **Висновки.** Доведено, що пандемія COVID-19 справила значний негативний вплив на ринок праці сфери гостинності Закарпатської області. Збереження кадрового потенціалу потребує впровадження гнучких моделей управління персоналом та підвищення стійкості підприємств до кризових викликів. Реакція підприємств сектору гостинності в розрізі кадрової політики та соціального захисту в таких специфічних умовах функціонування також є предметом для провадження подальших досліджень у даній сфері.

Ключові слова: індустрія гостинності, кризові явища, глобальна пандемія, людський капітал, трудові ресурси, COVID-19, Закарпатська область.



Problem statement. Before the global crisis caused by the pandemic that began in late 2019, tourism was considered one of the largest and most profitable sectors of the global economy. International tourism and well-established tourist flows have a major impact on key sectors of the economy such as transport and communications, trade, agriculture, consumer goods production and construction [1].

However, the economy experienced a crisis at all levels, from global to local, which was reflected in various aspects of the hospitality industry, particularly those related to labour resources and human capital.

A significant decline in the functioning of the tourism industry was predicted. The recession was particularly evident in regions where tourism is one of the main priorities, such as the Transcarpathian region [2]. As a result, the characteristics of labour market trends in this industry are relevant, as they allow us to track the response of individual companies in the sector to new, unfavourable business conditions, as well as to develop a number of recommendations that will help avoid significant losses in human capital investments when operating in crisis conditions.

Analysis of recent studies and publications. The issues of crisis phenomena and their impact on human resources in the hospitality sector have been widely studied in both domestic and foreign scientific literature. Researchers focus on the transformation of labour markets, changes in employment structure, personnel management strategies, and the resilience of enterprises under pandemic conditions. The COVID-19 pandemic has become a catalyst for rethinking traditional models of human capital management, especially in tourism-oriented regions. Studies concerning the impact of the pandemic on the functioning of the economy and society are presented in a number of works by domestic and foreign authors. In particular, they examine the trends in the impact of COVID-19 on the economy of Ukraine and the world (Slava S.S. & Chyniak V.V.) [3].

International studies emphasize the large-scale erosion of human capital caused by the pandemic. In particular, N. Schady, A. Holla, S. Sabarwal, J. Silva, and A. Y. Chang (2023) analyze the long-term socio-economic consequences of COVID-19, highlighting workforce skill losses, increased inequality, and the vulnerability of service sectors, including hospitality. Their findings underline the need for targeted recovery policies aimed at restoring human capital and strengthening labour market adaptability [4]. The relationship between human capital, management practices, and economic stability during and after the pandemic is explored by R. V. D. Jordão et al. (2023). The authors demonstrate that enterprises with flexible management structures and proactive personnel strategies were more resilient to crisis shocks. This conclusion is particularly relevant for the hospitality sector, where labour intensity and service quality depend directly on employee competence and motivation [5].

Ukrainian researchers pay considerable attention to the socio-economic consequences of the pandemic at both national and regional levels. O. I. Bilyk (2020) investigates the transformation of social risks under pandemic conditions, noting the growing instability of employment and the increased vulnerability of workers in service industries [6]. P. Fuhelo and S. Savitska (2020) analyze the

impact of COVID-19 on local budget revenues, indirectly demonstrating the decline in economic activity in tourism-dependent regions and its effect on employment [7].

A number of studies examine the direct impact of the pandemic on hospitality and related industries. A. Madeira, T. Palrão, and A. S. Mendes (2021) analyze the consequences of the pandemic crisis for restaurant businesses, identifying staff reductions, changes in work organization, and increased health-related risks as key challenges [8]. Similar conclusions are presented by V. Terziev and V. Klimuk (2020), who emphasize that post-pandemic recovery requires innovation-driven development and adaptation of labour resources to new economic realities [9].

Overall, the analysis of recent studies and publications demonstrates that while the general impact of the COVID-19 pandemic on the hospitality sector and human resources has been widely discussed, regional-level research remains limited. In particular, there is a lack of integrated studies focusing on the human resources of the hospitality sector in the Transcarpathian region under crisis conditions. This determines the relevance and scientific novelty of the present study, which aims to fill this research gap by providing a comprehensive analysis of crisis-induced transformations in human resources at the regional level.

The purpose of this article is to analyse and characterise the state of human resources in hotel businesses in the Transcarpathian region during the crisis, as well as to describe measures to preserve existing human capital.

Research methods. In general, a number of theoretical and applied scientific methods were used to achieve the research objectives:

- methods of generalisation and systematisation – for analysing literary sources;
- methods of structural and logical analysis, analogies and extrapolations;
- special sociological methods: questionnaire surveys and interviews, which were used to form the information and statistical basis of the study.

The information basis of the article consists of scientific works by Ukrainian and foreign scientists, informative reports of individual enterprises in the Transcarpathian region, the results of the authors' own collection of statistical data and research, as well as the dissertation research of one of the authors.

Presentation of the main research material. The hospitality sector in Ukraine has generally proved to be quite vulnerable and ill-equipped to cope with the realities and restrictions of the pandemic. Naturally, the economic situation in the industry has led to a significant deterioration in the labour market and human resources [10].

In 2020, due to complications related to the spread of COVID-19, hotel businesses in the Transcarpathian region introduced a number of measures to combat the spread of the pandemic. However, despite the varying effectiveness of these measures, almost all hotels were forced to reduce their staff. The dynamics of the number of employees at 64 analysed enterprises during the period from the pre-crisis 2018 to the stagnant 2020 is shown in Figure 1.

As can be concluded from the above diagram, there was no significant contrast between 2018 and 2019 in terms of the number of employees in hotel businesses. In 2019, a total of 38% of enterprises reported an increase in

the number of permanent employees, 31% of respondents reported that the number of employees remained stable throughout 2019, and 31% of hotel representatives surveyed responded that the number of jobs had decreased insignificantly. Overall, the situation on the hotel business labour market in Transcarpathian region in 2019 was satisfactory, as evidenced by the ratio of categories in Figure 2.

As for 2020, the beginning of March marked the start of quarantine restrictions and, consequently, the beginning of difficulties in the operation of hotels. Not only did the investment attractiveness of the hospitality sector decline, but so did investment in human capital, which could lead to a decline in the professional qualities of the workforce [12–14]. Figure 3 clearly demonstrates the dominant trends that were present in the hotel employment market during the crisis period, namely: only 14% of enterprises maintained a stable number of employees, while 86% of respondents

reported a decrease in the number of employees and 0% reported an increase.

Hotel businesses responded to the pandemic by optimising their staffing levels in order to preserve the most significant investments in human capital. The main reason for this was the overall decrease in the number of guests/visitors/tourists and, as a result, a decrease in revenue [15–17].

The number of employees who were laid off during 2020 varies from 1–3 in small enterprises to 20–26 in medium and large enterprises (Fig. 4).

On average, each hotel enterprise in the Transcarpathian region lost about 4.9 full-time employees.

Also, despite the fact that all enterprises without exception used the recommended and mandatory measures to prevent the spread of the SARS-CoV-2 virus (social distancing, mask regime, wet cleaning, etc.) [2; 18–19], there were several cases where hotel staff members

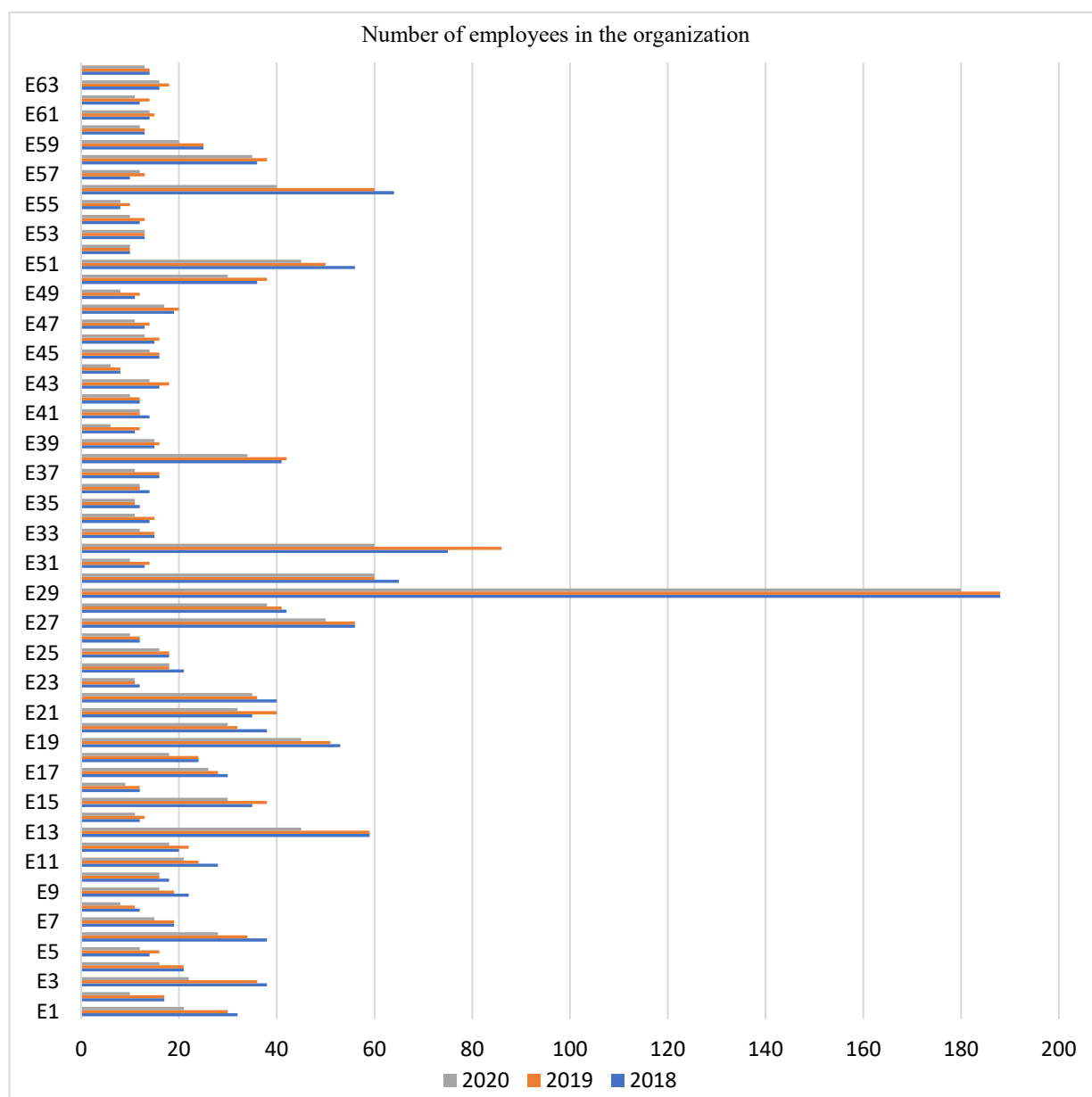


Fig. 1. Total number of employees in hotel enterprises in Transcarpathian region during 2018–2020

Source: compiled by the author based on survey materials) [11]

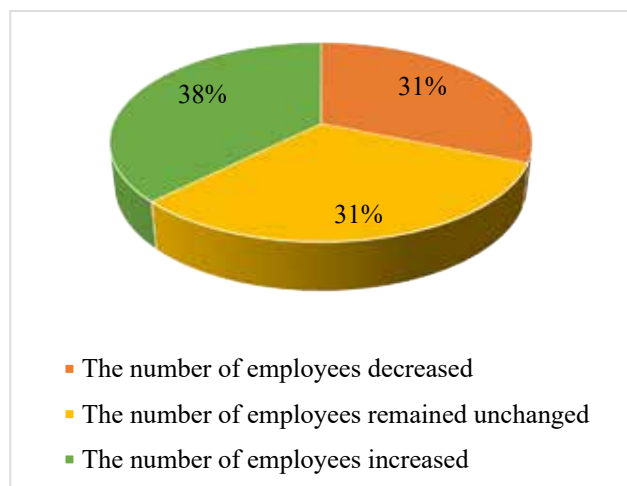


Fig. 2. Dynamics of the number of employees in hotel enterprises in 2019

Source: compiled by the author based on survey materials [11]

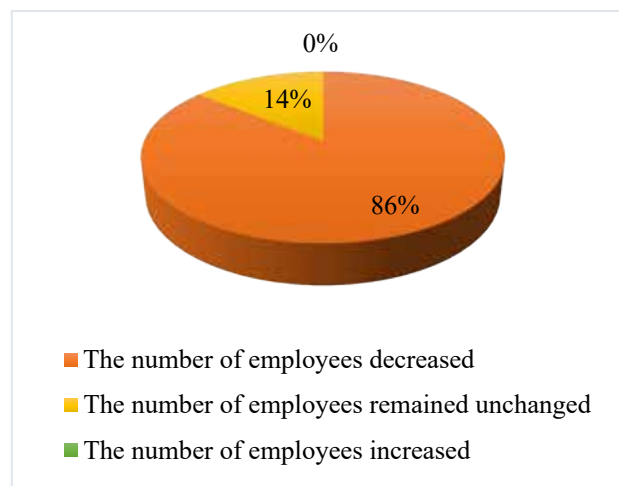


Fig. 3. Dynamics of the number of hotel employees in 2020

Source: compiled by the author based on survey data [11]

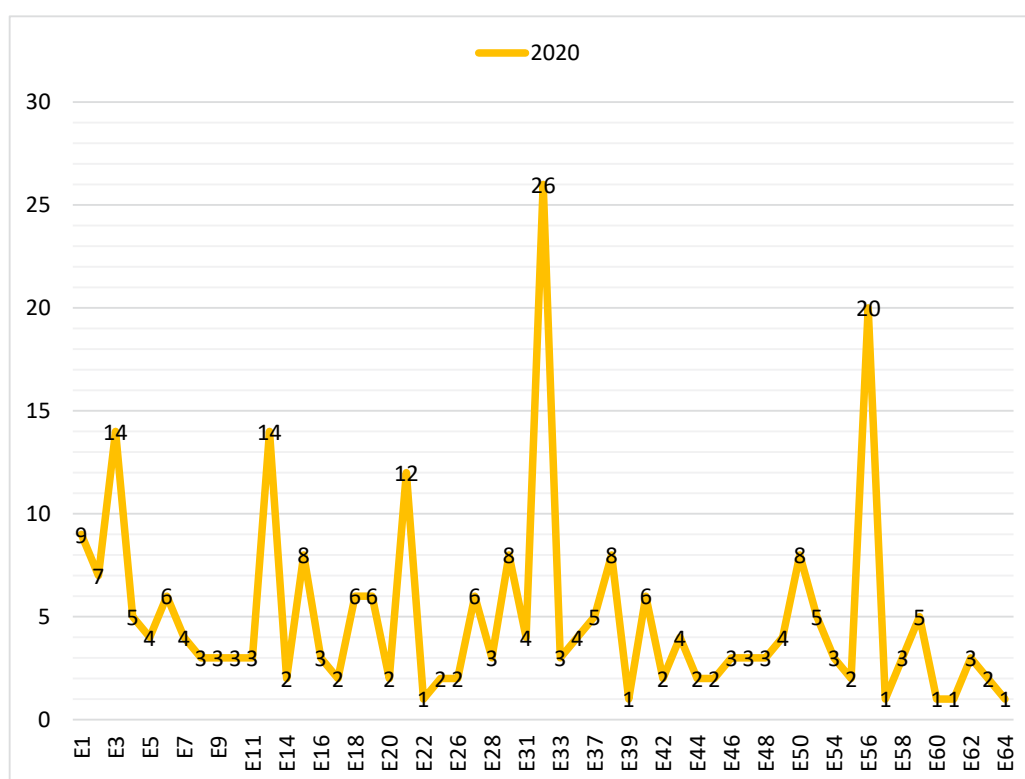


Fig. 4. Total number of employees dismissed in 2020

Source: compiled by the author based on survey data [11]

contracted COVID-19. However, it is characteristic that in the vast majority of cases, the disease was almost asymptomatic or mild, detected by rapid tests conducted specifically to detect coronavirus and ensure the safety of employees and guests of the establishment. After all, a safe environment for work and leisure is one of the main components that make up the very concept of the “hospitality industry” [20–22].

The highest number of cases was observed in medium and large enterprises, especially those with a widely diversified range of services, including various types of medical services (from prevention and rehabilitation to

actual treatment). A striking example of this is Enterprise 29 (Fig. 5), where the number of employee who contracted COVID-19 in different seasons of the year reached 36 [23–24].

The indicator for small hotel businesses was significantly lower, ranging from 1–2 to 13–14 people. The total number of cases among the 64 businesses surveyed was 422, an average of 6.5 people per establishment. Two categories of employees were most frequently affected: those who had the closest contact with visitors and those who were often in unventilated, enclosed spaces. Gradually, thanks to systematic compliance with sanitary and hygienic rules

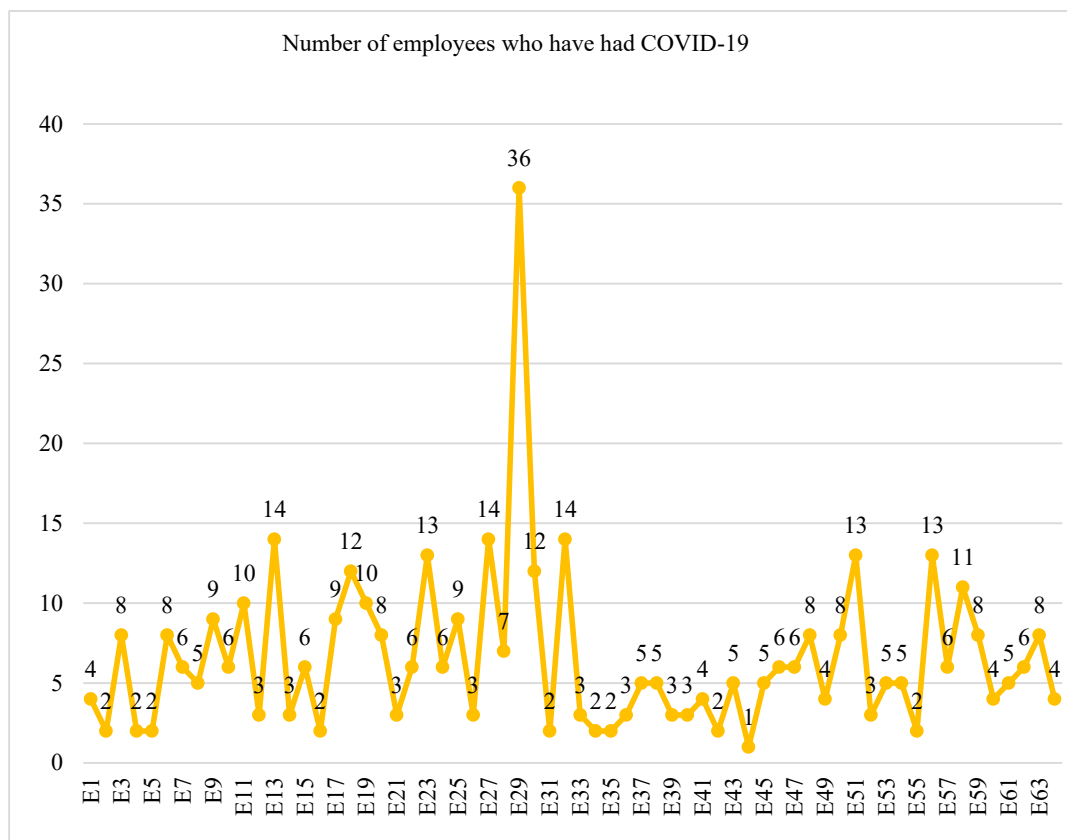


Fig. 5. Total number of employees who have had COVID-19

Source: compiled by the author based on survey data [11]

and recommendations for the prevention of coronavirus, the number of infected employees tended to gradually decrease [11; 25].

Conclusions. Taking into account the partial results of the study, it can be stated that the global pandemic had a striking negative effect on the socio-economic sphere. This was manifested in the fact that a significant number of employees of hotel enterprises in the Transcarpathian region lost their jobs due to the general stagnation of the industry caused by the lack of stable customer turnover and demand for their services. The trends of 2018–2019 and 2020 in the tourism and hospitality sector differ radically, and hotel businesses have become an indicator of change: the number of employees laid off in 2020 increased threefold compared to 2019.

The changes also affected safety standards and compliance with sanitary and hygiene regulations. They became stricter as businesses operated in the context of a global pandemic crisis. Despite preventive and precautionary measures, hotel employees and customers also faced manifestations of COVID-19, the spread of which caused the pandemic.

At the present stage, after the end of the crisis caused by the pandemic, Ukraine has entered a new crisis phase related to martial law and full-scale aggression by the Russian Federation, which has been ongoing since February 2022 to the present. The response of hospitality sector enterprises in terms of personnel policy and social protection in such specific operating conditions is also a subject for further research in this area.

References:

1. Official website UN World Tourist Organization (2026). URL: <http://www.unwto.org>
2. Slava S.S. & Chyniak V.V. (2021). Funktsionuvannia hotelnykh pidpryemstv Zakarpatskoi oblasti v umovakh pandemii [The functioning of hotel businesses in the Transcarpathian region during the pandemic]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomika" – Scientific Bulletin of Odesa National University. Series "Economics"*, vol. 2(87), pp. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-87-7>
3. Slava S.S. & Chyniak V.V. (2021). Analiz dynamiky turystychnykh potokiv Zakarpatskoi oblasti v dokryzovyi period [Analysis of the dynamics of tourist flows in the Transcarpathian region in the pre-crisis period]. *Ekonomichnyi rozvytok derzhavy, rehioniv i pidpryemstv: problemy ta perspektyvy*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 155–156. URL: http://http://science.inem.lviv.ua/wpcontent/uploads/2017/01/CONF_NTSA_2021pdf (in Ukrainian)
4. Schady N., Holla A., Sabarwal S., Silva J. & Chang A. Y. (2023). Collapse and recovery: how the COVID-19 pandemic eroded human capital and what to do about it. World Bank Publications.
5. Jordão R. V. D., Raziq M. M., Memon M. A., Ting H., Ringle C. M. & Muenjohn N. (2023). Human capital, management and economics during and after the COVID-19 outbreak. *The Bottom Line*, 36 (2), 101–111. DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-07-2023-139>

6. Bilyk O. I. (2020). Vplyv pandemii na transformatsiiu sotsialnoho ryzyku [The impact of the pandemic on the transformation of social risk]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, vol. 3, 162–167. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.24>
7. Fuhelo P. & Savitska S. (2020). Vplyv pandemii covid-19 na napovnennia mistsevykh biudzhetyv [The impact of the COVID-19 pandemic on local budget revenues]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic Discourse*, vol. 2, 86–94. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-9>
8. Madeira A., Palrão T. & Mendes A. S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13 (1):40. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010040>
9. Terziev V. & Klimuk V. (2020). Impact of Pandemic and Post-Pandemic Factors on Innovative Development of Industry. *19th RSEP International Economics, Finance & Business Conference, Anglo-American University, Prague, Czechia*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3743458>
10. Chyniak V. & Salyuk M. (2022). Trends in the functioning of the tourism sector in crisis conditions on the example of hotel enterprises of the Transcarpathian region, Ukraine. *Economics & Education*, 7 (4), 20–26.
11. Zvedeni rezultaty anketuvannia efektyvnosti faktoriv prystosuvannia pidpriemstv do funktsionuvannia v umovakh pandemii [Summary results of a survey on the effectiveness of factors influencing the adaptation of enterprises to operating in pandemic conditions] (2021). *Vnutrishnii dokument. Uzhhorod: UzhNU – Internal document*. Uzhhorod: UzhNU.
12. Statystychnyi zbirnyk “Heohrafiia i turyzm” 2021 rik [Statistical compendium “Geography and Tourism” 2021] (2025). Holovne upravlinnia statystyky v Zakarpatskii oblasti. URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/>
13. Lavrynenko L. M., Piata V. M. & Akhmetov O. Yu. (2020). Vplyv pandemii COVID-19 na rynek pratsi Ukrainy [The impact of the COVID-19 pandemic on the labour market in Ukraine]. *Zb. nauk. prats AOHOS – Collection of scientific works AOGOS*, vol. 1, 43–44. DOI: <https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v1.11>
14. Lopatynskyi Yu. M., Kobelia Z.I. & Sheliuzhak I.H. (2019). Liudskyi kapital yak nevidiemnyi chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Human capital as an integral factor of socio-economic development]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics Series*, vol. 820, pp. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-2>
15. Chyniak V.V., Puhinska V.V. & Slava S.S. (2021). Efektyvnist vykorystannia zakhodiv shchodo zapobihannia rozpovsiudzhennia infektsii SARS-COV-2 malymy hotelnymy pidpriemstvamy Zakarpatskoi oblasti [Effectiveness of measures to prevent the spread of SARS-COV-2 infection by small hotel enterprises in Transcarpathian region]. *Innovatsii, hostynnist ta turizm: nauka, osvita, praktyka: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia v ramkakh sviatкування 75-richchia LDUFK*, pp. 102–104.
16. Slava S.S. & Chyniak V.V. (2021). Prystosuvannia hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti do funktsionuvannia v umovakh pandemii [Adaptation of hotel businesses in Transcarpathian region to operating under pandemic conditions]. *Naukovi problemy hospodariuvannia na makro-, mezo- ta mikroekonomichnomu rivniakh*, Odesa, Vydavnychiy dim “Helvetyka”, pp. 355–357. DOI: <https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3>
17. Chyniak V.V., Puhinska V.V. & Slava S.S. (2021). Prohnozni termyny vidnovlennia diialnosti hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti v postkoronavirusnyi period [Forecasted dates for the resumption of hotel operations in Transcarpathian region in the post-coronavirus period]. *Shliakhy zabezpechennia stabilizatsii ekonomiky v umovakh pandemii*, Odesa, Skhidnoievropeiskiy tsentr naukovykh doslidzhen, pp. 27–29.
18. Slava S. & Chyniak V. (2021). Internal organizational peculiarities of hotel activities in pandemic conditions, Transcarpathia, Ukraine. *Disaster risk management and solutions for monitoring of risks*.
19. Chyniak V. (2021). Biznesovi prystosuvannia hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti do funktsionuvannia v umovakh kryzy [Business adaptations of hotel enterprises in the Transcarpathian region to functioning in crisis conditions]. *Heohrafichni aspekty prostorovoi orhanizatsii terytorii, suspilstva ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia*, Uzhhorod, PP Danylo S.I., pp. 51–54.
20. Slava S.S., Chyniak V.V. & Puhinska V.V. (2020). Komponentno-strukturne hrupuvannia parametriv sfery hostynnosti [Component-structural grouping of parameters in the hospitality sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii “Ekonomika” – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, vol. 2(56), pp. 46–51. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).46-51](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).46-51)
21. Chyniak V.V. (2022). Kompleksni zakhody hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti shchodo zapobihannia rozpovsiudzhennia pandemii COVID-19 [Comprehensive measures taken by hotel businesses in Transcarpathian region to prevent the spread of the COVID-19 pandemic]. *Heohrafichni aspekty prostorovoi orhanizatsii terytorii, suspilstva ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia*, Uzhhorod, PP Danylo S.I., pp. 140–143.
22. Chyniak V.V. & Chyniak A.V. (2022). Aspekty vplyvu zovnishnoho turystychnoho potoku na funktsionuvannia industrii hostynnosti Zakarpatskoi oblasti [Aspects of the impact of foreign tourist flows on the functioning of the hospitality industry in Transcarpathian region]. *Heohrafichni aspekty prostorovoi orhanizatsii terytorii, suspilstva ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia*, Uzhhorod, PP Danylo S.I., pp. 67–71.
23. Chyniak V.V. & Chyniak A.V. (2023). Sotsialno-ekonomichnyi aspekt pandemii COVID-19 v konteksti kryzy liudskoho kapitalu (na prykladi hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti) [The socio-economic aspect of the COVID-19 pandemic in the context of the human capital crisis (based on the example of hotel businesses in Transcarpathian region)]. *Heohrafichni aspekty prostorovoi orhanizatsii terytorii, suspilstva ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia*, Uzhhorod, PP Danylo S.I., pp. 62–69.
24. Chyniak V. (2023). Biznesovi uskladnennia u diialnosti hotelnykh pidpriemstv Zakarpatskoi oblasti v kryzovyi period [Business complications in the activities of hotel enterprises in the Transcarpathian region during the crisis period]. *Heohrafichna osvita i nauka: vyklyky i postup*, Lviv: Prostir-M, pp. 172–176.
25. Chyniak V. V. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku sektoru hostynnosti v rehioni [Features of the functioning and prospects for the development of the hospitality sector in the region]: dys. ... PhD: 051. Uzhhorod, 312 p.

Бібліографічний список:

1. Official website UN World Tourist Organization. UN World Tourist Organization, 2026. URL: <http://www.unwto.org>
2. Слава С. С., Чиняк В. В. Функціонування готельних підприємств Закарпатської області в умовах пандемії. *Науковий вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 2. № 87. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-87-7>

3. Слава С. С., Чиняк В. В. Аналіз динаміки туристичних потоків Закарпатської області в докризовий період. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*, Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2021. С. 155–156. URL: http://science.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/01/CONF_NTSA_2021.pdf
4. Schady N., Holla A., Sabarwal S., Silva J., Chang A. Y. Collapse and recovery: how the COVID-19 pandemic eroded human capital and what to do about it. *World Bank Publications*, 2023.
5. Jordão R. V. D., Raziq M. M., Memon M. A., Ting H., Ringle C. M., Muenjohn N. Human capital, management and economics during and after the COVID-19 outbreak. *The Bottom Line*. 2023. Vol. 36, № 2. P. 101–111. DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-07-2023-139>
6. Білик О. І. Вплив пандемії на трансформацію соціального ризику. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.24>
7. Фугело П., Савицька С. Вплив пандемії COVID-19 на наповнення місцевих бюджетів. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-9>
8. Madeira A., Palrão T., Mendes A. S. The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 1. P. 40. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010040>
9. Terziev V., Klimuk V. Impact of Pandemic and Post-Pandemic Factors on Innovative Development of Industry. *19th RSEP International Economics, Finance & Business Conference*, Prague: Anglo-American University, 2020. URL: <https://ssrn.com/abstract=3743458>
10. Chyniak V., Salyuk M. Trends in the functioning of the tourism sector in crisis conditions on the example of hotel enterprises of the Transcarpathian region, Ukraine. *Economics & Education*. 2022. Vol. 7, № 4. P. 20–26.
11. Зведені результати анкетування ефективності факторів пристосування підприємств до функціонування в умовах пандемії. *Внутрішній документ*. Ужгород: УжНУ, 2021.
12. Статистичний збірник «Географія і туризм» 2021 рік. *Головне управління статистики в Закарпатській області*, 2025. URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua>
13. Лавриненко Л. М., П'ята В. М., Ахметов О. Ю. Вплив пандемії COVID-19 на ринок праці України. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. Вип. 1. С. 43–44. DOI: <https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v1.11>
14. Лопатинський Ю. М., Кобеля З. І., Шелюжак І. Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 820. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-2>
15. Чиняк В. В., Пугінська В. В., Слава С. С. Ефективність використання заходів щодо запобігання розповсюдженню інфекції SARS-COV-2 малими готельними підприємствами Закарпатської області. *Інновації, гостинність та туризм: наука, освіта, практика*. Львів, 2021. С. 102–104.
16. Слава С. С., Чиняк В. В. Пристосування готельних підприємств Закарпатської області до функціонування в умовах пандемії. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*, Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 355–357. DOI: <https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3>
17. Чиняк В. В., Пугінська В. В., Слава С. С. Прогнозні терміни відновлення діяльності готельних підприємств Закарпатської області в посткоронавірусний період. *Шляхи забезпечення стабілізації економіки в умовах пандемії*. Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 27–29.
18. Slava S., Chyniak V. Internal organizational peculiarities of hotel activities in pandemic conditions, Transcarpathia, Ukraine. *Disaster risk management and solutions for monitoring of risks*, 2021.
19. Чиняк В. Бізнесові пристосування готельних підприємств Закарпатської області до функціонування в умовах кризи. *Географічні аспекти просторової організації території, суспільства та збалансованого природокористування*. Ужгород: ПП Данило С. І., 2021. С. 51–54.
20. Слава С. С., Чиняк В. В., Пугінська В. В. Компонентно-структурне групування параметрів сфери гостинності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 2, № 56. С. 46–51. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).46-51](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).46-51)
21. Чиняк В. Комплексні заходи готельних підприємств Закарпатської області щодо запобігання розповсюдженню пандемії COVID-19. *Географічні аспекти просторової організації території, суспільства та збалансованого природокористування*, Ужгород: ПП Данило С. І., 2022. С. 140–143.
22. Чиняк В. В., Чиняк А. В. Аспекти впливу зовнішнього туристичного потоку на функціонування індустрії гостинності Закарпатської області. *Географічні аспекти просторової організації території, суспільства та збалансованого природокористування*. Ужгород: ПП Данило С. І., 2022. С. 67–71.
23. Чиняк В. В., Чиняк А. В. Соціально-економічний аспект пандемії COVID-19 в контексті кризи людського капіталу (на прикладі готельних підприємств Закарпатської області). *Географічні аспекти просторової організації території, суспільства та збалансованого природокористування*, Ужгород: ПП Данило С. І., 2023. С. 62–69.
24. Чиняк В. Бізнесові ускладнення у діяльності готельних підприємств Закарпатської області в кризовий період. *Географічна освіта і наука: виклики і поступ*. Львів: Простір-М, 2023. С. 172–176.
25. Чиняк В. В. Особливості функціонування та перспективи розвитку сектору гостинності в регіоні: дис. ... PhD: 051. Ужгород, 2024. 312 с.

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 336.71:336.64:355.01

JEL G21, G32, H56

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-25>**Чубка О.М.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів; доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6310-0741>

Olha Chubka

Lviv Polytechnic National University

Лобунець А.В.

бакалавр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5168-3891>

Anastasiia Lobunets

Lviv Polytechnic National University

АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ТА ЛІКВІДНОСТІ АТ «УКРСИББАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ

ANALYSIS OF PROFITABILITY AND LIQUIDITY OF JSC “UKRSUBBANK” IN WARTIME CONDITIONS

Анотація. В умовах макроекономічної та воєнної нестабільності забезпечення ліквідності й прибутковості банків є ключовим чинником їх фінансової стійкості. Метою статті є аналіз ліквідності та прибутковості АТ «Укрсиббанк», виявлення проблем у структурі активів і пасивів та обґрунтування шляхів підвищення фінансової ефективності. Дослідження базується на аналізі фінансових показників банку за 2022–2024 роки з використанням офіційної звітності та порівнянням фактичних значень із нормативними вимогами. Доведено, що консервативна структура активів забезпечує високий рівень ліквідності, але стримує зростання прибутковості. Оцінено нормативи ліквідності, показники рентабельності, чисту процентну маржу та визначено напрями оптимізації активів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в управлінні банком, а наукова новизна – у комплексній оцінці ліквідності й прибутковості в умовах воєнного періоду.

Ключові слова: прибутковість, ліквідність, банк, активи, власний капітал.

Abstract. In conditions of macroeconomic and military instability, the issues of ensuring the liquidity and profitability of banks become particularly relevant, since these indicators determine the financial stability, solvency, and ability of the banking system to perform its functions. **Purpose.** The purpose of the article is a comprehensive analysis of the liquidity and profitability of JSC “Ukrsubbank”, identification of key problems in the structure of its assets and liabilities, and justification of directions for improving the bank’s financial efficiency. **Methods.** The study is based on an analysis of the bank’s financial indicators for 2022–2024 using official financial reporting and supervisory statistics. The paper uses a comparative analysis approach of actual values of indicators with regulatory requirements, which made it possible to assess the level of financial stability of the bank in dynamics. The hypothesis of the study is that an overly conservative asset structure, on the one hand, provides a high level of liquidity, and on the other hand, limits the potential for growth in the bank profitability. **Results.** The study assessed key liquidity ratios, return on assets and capital, net interest margin, and other indicators. The main problems of the bank’s financial development were formulated and directions for optimizing the asset structure and increasing profitability were proposed. **Conclusion.** The theoretical significance of the study lies in clarifying approaches to a comprehensive assessment of the financial condition of banks. The practical significance is determined by the possibility of using the results for making management decisions in the banking sector. The originality of the study lies in combining the analysis of liquidity and profitability with an assessment of their compliance with regulatory requirements in wartime conditions. Prospects for further research include expanding the analysis to other systemically important banks

Keywords: profitability, liquidity, bank, assets, equity.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної ситуації, нестабільної економіки, внутрішніх та зовнішніх факторів проблема підтримки структури активів і пасивів банків набуває особливої актуальності. Недостатня кредитна активність або надмірна концентрація високоліквідних активів знижує дохідність банків і обмежує їхню роль у фінансуванні економіки.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері банківської діяльності, питання комплексного аналізу ліквідності та прибутковості українських банків, набуває актуальності, зокрема на прикладі установи, такої як АТ «Укрсиббанк». Невирішеною залишається проблема оцінки динаміки основних фінансових показників у період економічних змін та визначення факторів, що впливають на

ефективність використання активів і структуру пасивів банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях ліквідність і прибутковість банків розглядаються як ключові чинники фінансової стійкості. Так, Вінниченко О. В. [9] акцентує увагу на здатності банків своєчасно виконувати зобов'язання та необхідності збалансованості активів і пасивів. Коротя О. Ю. [10] підкреслює важливість ефективного управління фінансовими показниками для забезпечення стабільності банківської діяльності. У працях Лисенко О. Ю. [6] та Грудзевича У. Я. і Дреборот Н. П. [7] проаналізовано вплив кризових явищ і воєнних дій на прибутковість і рентабельність банків. Ці напрацювання формують теоретичну основу даного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є опис і аналітичне узагальнення показників ліквідності та прибутковості банківської установи на основі даних її фінансової звітності. У межах дослідження здійснюється аналіз динаміки основних фінансових показників, що характеризують рівень ліквідності та прибутковості банку, а також їх зіставлення з чинними регуляторними нормативами. Одержані результати дають змогу систематизувати інформацію про фінансовий стан банківської установи у досліджуваному періоді та узагальнити особливості формування ключових показників її діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження ліквідності та прибутковості АТ «Укрсиббанк» використано сукупність загальнонаукових і спеціальних економічних методів. Застосовано метод аналізу для узагальнення теоретичних підходів до оцінки фінансового стану банків. Статистичний і динамічний аналіз використано для дослідження змін ключових показників ліквідності та прибутковості банку у 2022 – 2024 роках. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити фактичні значення фінансових коефіцієнтів із нормативними вимогами Національного банку України. Коефіцієнтний метод застосовано для оцінки нормативів ліквідності, рентабельності активів і капіталу, а також чистої процентної маржі. Графічний метод використано для наочного відображення динаміки фінансових показників. Інформаційною базою дослідження стали офіційна фінансова звітність АТ «Укрсиббанк», наглядова статистика НБУ та публічні аналітичні матеріали.

Виклад основного матеріалу дослідження. У результаті досліджень встановлено, що ліквідність і прибутковість є одними з ключових характеристик фінансового стану банківських установ. Ліквідність банку визначається його здатністю забезпечити банку своєчасне виконання грошових зобов'язань, що забезпечується збалансованістю строків і обсягів активів та зобов'язань, а також інших джерел і напрямів використання коштів [1]. Прибутковість банківської діяльності характеризується сукупністю показників, що відображають ефективність використання власного капіталу, залучених ресурсів і здійснення активних операцій. Показники прибутковості є більш інформативними для оцінювання ефективності діяльності банку.

В умовах повномасштабної війни, що створила високий рівень невизначеності та економічного стресу, банки були змушені суттєво змінити свою поведінку, а саме зменшити кредитування, збільшити частку високоліквідних активів, а також переорієнтувати ресурси

у державні цінні папери як безпечніший клас активів. Тим самим це призвело до зростання коефіцієнтів ліквідності та одночасного зниження дохідності активів, що відображає компроміс між стабільністю та прибутковістю, який характерний для фінансових установ у кризових умовах.

Вінниченко О. В. зазначає, що ліквідність є ключовою для стабільного функціонування банку. Втрата ліквідності призводить до втрати платоспроможності та нестійкого фінансового стану. Основними ознаками ліквідності є здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання, збалансованість активів і пасивів за строками та сумами, а також забезпечення потреб клієнтів і виконання балансових і позабалансових зобов'язань [9].

Отож, між ліквідністю та прибутковістю існує тісний взаємозв'язок, який показується в таких прикладах: підтримання надмірно високого рівня ліквідності, супроводжується зниженням прибутковості, тоді як орієнтація на максимізацію доходів може підвищувати ризики ліквідності. Для аналізу управління банківською діяльністю, є оптимальним поєднання ліквідності та прибутковості.

Регулювання ліквідності банківської системи здійснюється Національним банком України використовуючи інструменти макро- та мікрорівня. На макrorівні застосовуються операції рефінансування, операції на відкритому ринку, стабілізаційні кредити, операції з державними цінними паперами, операції своп та встановлення мінімальних резервних вимог. На мікрорівні використовуються нормативи ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR). Незважаючи на повномасштабне вторгнення ліквідність банків впродовж 2022 року залишалась доволі високою та ключові показники мали тенденцію до зростання по банківській системі [8].

За даними авторів Грудзевич У. Я. та Дреборот Н. П. у воєнний рік дохідність української банківської системи знизилася втричі, до 24,7 млрд грн, а кількість збиткових банків зросла з 5 до 21 із 67 діючих установ. Одночасно показники рентабельності активів та рентабельності капіталу зменшилися більш ніж у три рази порівняно з початком року [7].

Попри складні умови функціонування, банківська система України упродовж дев'яти місяців 2024 року змогла зберегти високий рівень прибутковості. Платоспроможні банки отримали 118 млрд грн чистого прибутку, що було зумовлено, насамперед, збереженням високої чистої процентної маржі на тлі зростання обсягів кредитування та вкладень в облігації внутрішньої державної позики. З початку 2024 року валовий гривневий кредитний портфель зріс на 14,5%, чистий – на 23,6%, а обсяг вкладень в ОВДП – на 21,1%. Водночас зі зниженням вартості фондування, яке стало внаслідок скорочення депозитних ставок дало змогу банкам підтримувати високий рівень процентних доходів. Операційна ефективність сектору залишалася високою, а належна якість кредитних портфелів зумовила низький рівень відрахувань у резерви. Разом з тим зростання прибутковості супроводжувалося підвищенням податкового навантаження, що призвело до зниження рентабельності капіталу банків до 45,8% порівняно з попереднім роком [5].

Отримані результати на рівні банківської системи створюють важливе підґрунтя для аналізу фінансового стану окремих банківських установ. У цьому контексті особливий інтерес становить дослідження показників ліквідності та прибутковості АТ «Укрсиббанк», оскільки його фінансові результати формуються в межах загальних тенденцій банківського сектору, водночас мають власні структурні особливості, пов'язані з консервативною кредитною політикою та значною часткою високоліквідних активів.

Надійність банківських установ забезпечується здатністю своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами, що досягається підтриманням достатнього обсягу ліквідних активів і збалансованістю активів та зобов'язань банків.

За словами Лисенко О. Ю., 2022 рік став одним із найскладніших у історії української банківської системи, проте деякі банки змогли значно підвищити прибутковість. Зокрема, Укрсиббанк, який посів 2 місце серед найприбутковіших установ, отримавши 3,5 млрд грн прибутку, що перевищило результат банку за попередній рік на 59% незважаючи на його консервативну політику [6].

За результатами аналізу показників ліквідності АТ «Укрсиббанк» за 2022–2024 роки встановлено, що банк упродовж досліджуваного періоду дотримувався нормативних вимог щодо ліквідності. Коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами протягом усього періоду перевищував нормативне значення 100%. Незважаючи на зниження показника у 2023 році порівняно з 2022 роком, у 2024 році спостерігалось його зростання, що свідчить про збереження високого рівня ліквідності. Аналогічна динаміка характерна і для коефіцієнта покриття ліквідності в іноземній валюті, значення якого у всі роки аналізу істотно перевищували норматив.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування також упродовж 2022–2024 років залишався вищим за нормативне значення 100%, що свідчить про достатній рівень довгострокового фінансування банку, попри певне зниження показника у 2024 році.

Частка високоліквідних активів в активах банку відповідала оптимальному рівню (не нижче 15%) та характеризувалася позитивною динамікою. Обсяг чистих активів банку протягом досліджуваного періоду зростав, що свідчить про розширення масштабів його діяльності.

Співвідношення позик і депозитів упродовж 2022–2024 років демонструє не лише консервативну кредитну політику банку, а й особливість структури його активів. Низькі значення показника 15,80% у 2022 р., 9,39% у 2023 р. та 8,64% у 2024 р. вказують на високу частку інвестиційних та високоліквідних активів у балансі банку.

У досліджуваному періоді банк орієнтувався на збереження ліквідності та мінімізацію кредитного ризику, що було обґрунтовано умовами макроекономічної нестабільності та підвищеної невизначеності. У структурі активів переважали вкладення в низькоризикові інструменти, зокрема державні цінні папери, тоді як частка кредитного портфеля залишалася відносно невеликою. Даний підхід забезпечував високий рівень ліквідності та фінансової стійкості банку, проте мав негативний ефект, це обмежувало можливості банку щодо формування процентних доходів, тим самим спонукаючи зниження загальної доходності активів.

Отже, надмірно низьке співвідношення позик і депозитів пояснюється консервативною кредитною політикою, яка була вибрана для мінімізації кредитного ризику, а також тим, що клієнти в умовах війни більше спрямовували кошти у депозити та високоліквідні активи.

Такий рівень ліквідності значною мірою обумовлений переорієнтацією банку на високоліквідні інструменти та державні цінні папери, що стало типовою реакцією банків на підвищений рівень невизначеності та зростання ризиків у період воєнного стану.

Аналіз показників прибутковості АТ «Укрсиббанк» за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку ефективності його діяльності. Рентабельність активів, оптимальне значення якої становить не

Таблиця 1

Динаміка показників ліквідності АТ «Укрсиббанк» за 2022–2024 рр.

№ п/п	Показники	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.	Коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами	не менше 100%	307,64	289,29	313,03
2.	Коефіцієнт покриття ліквідності в іноземній валюті	не менше 100%	286,73	242,28	345,31
3.	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	не менше 100%	327,35	338,23	296,65
4.	Частка високоліквідних активів в активах	не нижче 15%	39,12	29,83	32,67
5.	Чисті активи Банку	збільшення показника	13149969	17324411	21415591
6.	Співвідношення позик і депозитів	70%-80%	15,80	9,39	8,64

Джерело: сформовано авторами на основі [2–3]

Таблиця 2

Динаміка показників прибутковості АТ «Укрсиббанк» за 2022–2024 рр.

№ п/п	Показники	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.	Рентабельність активів	1% і більше	1,95	2,97	2,73
2.	Рентабельність власного капіталу	5% і більше	16,08	24,36	16,03
3.	Загальна дохідність активів	не нижче 12%	6,80	5,90	8,98
4.	Чиста процентна маржа	не менше 4,5%	43,08	69,19	28,07
5.	Чистий спред	не менше 1,25%	9,44	12,95	5,83
6.	Показник ефективності діяльності Банку	не менше 120%	201,46	501,83	177,71

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

менше 1%, протягом досліджуваного періоду зростала, що вказує на підвищення ефективності управління активами банку.

Рентабельність власного капіталу, за нормативного рівня не нижче 5%, також мала позитивну тенденцію, незважаючи на зниження показника у 2024 році, що свідчить про загальну здатність банку ефективно використовувати власний капітал.

Загальна дохідність активів упродовж 2022–2024 років залишалася нижчою за оптимальний рівень 12% і становила 6,80% у 2022 році, 5,90% у 2023 році та 8,98% у 2024 році. Це свідчить про недостатню ефективність використання активів банку. Водночас зростання показника у 2024 році є позитивною тенденцією, однак банк потребує подальшого вдосконалення структури активів і підвищення результативності активних операцій.

Чиста процентна маржа, нормативне значення якої становить не менше 4,5%, характеризувалася позитивною динамікою протягом аналізованого періоду, незважаючи на певне зниження у 2024 році. Аналогічну тенденцію демонстрував показник чистого спреда, який перевищував мінімально допустимий рівень 1,25%, хоча у 2024 році його значення зменшилося порівняно з 2023 роком.

Показник ефективності діяльності банку, що відображає співвідношення загальних доходів і витрат, у всі роки аналізу значно перевищував оптимальне значення 120%. Це свідчить про перевищення доходів над витратами, водночас динаміка показника характеризувалася суттєвими коливаннями, зокрема різким зростанням у 2023 році та зниженням у 2024 році.

Частка основних засобів в активах банку протягом досліджуваного періоду не перевищувала оптимальний рівень 10% мала позитивну динаміку, що вказує на відсутність концентрації на коштах у недохідних активах.

Дослідження показало, що АТ «Укрсиббанк» стикається з низькою кредитною активністю. Зниження регулятивного капіталу банку з 17,4 млн у 2023 році до 11,9 млн у 2024 році та падіння коефіцієнта покриття

відсотків з 12,4 до 4,5 що зумовлює потребу підвищити якість управління активами, зменшити частку низькодохідних операцій та оптимізувати витрати банку, що дозволить зміцнити фінансову стійкість та забезпечити подальше зростання прибутковості [4].

Отже, зниження загальної дохідності активів зумовлено зменшенням частки кредитних операцій та високою часткою інвестицій у державні цінні папери, які мають нижчу дохідність, проте забезпечують вищий рівень безпеки в умовах економічних потрясень.

Дослідник Коротя О. Ю. підкреслює, що сучасна банківська система потребує не лише аналізу та оцінки фінансових показників, а й розробки ефективних механізмів їхнього зростання та шляхів забезпечення фінансової стабільності. Особливо актуальною ця потреба стала в умовах повномасштабної війни [10].

Висновки. Проведений аналіз прибутковості та ліквідності АТ «Укрсиббанк» у 2022–2024 роках вказує на те, що в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності банк реалізував стратегію збереження фінансової стійкості шляхом підтримання високого рівня ліквідності та мінімізації ризиків, у свою чергу даний підхід забезпечив своєчасне виконання зобов'язань і стабільність діяльності, однак водночас обмежив потенціал зростання прибутковості, що проявилось у недостатній дохідності активів порівняно з нормативними орієнтирами. Отримані результати відображають характерну для банківського сектору України в період воєнного стану тенденцію переваги фінансової безпеки над дохідністю, що має системний характер.

Виявлений дисбаланс між надлишковою ліквідністю та низькою кредитною активністю вказує на зростання ризик-менеджменту як ключового елементу банківського управління в кризових умовах. Причиною цього є консервативна кредитна політика яка з одного боку, знижує ймовірність втрат і підтримує платоспроможність, а з іншого навпаки стримує виконання банками їхньої економічної функції щодо фінансування реального сектору.

Бібліографічний список:

1. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Національного банку України від 28 серпня 2001 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
2. UKRSIBBANK – Фінансова звітність : офіційний вебсайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/>
3. Наглядова статистика банківського сектору : офіційні статистичні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
4. Кредитування підтримує прибутковість банків три квартали поспіль : офіційне повідомлення. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kredituvannya-pidtrimuye-pributkovist-bankiv-tri-kvartali-pospil>
5. Банки зберігають прибутковість завдяки кредитуванню та інвестиціям в ОВДП : офіційне повідомлення. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-pributkovist-zavdyaki-kredituvannyu-ta-investitsiyam-v-ovdp-19734>
6. Лисенко О. Ю. Укрсиб, Універсал, Приват та інші: банки, які здивували своїми результатами за 2022 рік. Minfin. 23.02.2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/ukrsib-universal-privat-i-drugie-banki-kotorye-udivili-svoimi-rezultatami-za-2022-god/>
7. Грудзевич У. Я., Дребот Н. П. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198/>
8. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Національного банку України від 24 лютого 2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
9. Вінниченко О. В. Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки. *Бізнес-інформ*. 2024. № 4. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-199_206.pdf
10. Коротя О. Ю. Показники ліквідності та прибутковості банків у сучасних умовах. Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків України : матеріали наукової конференції. Дніпро, 2020. С. 128–130. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/materiali%20conf/2020/16_Suchasn_tendents_rozv_bank_sistemi_2020.pdf

References:

1. National Bank of Ukraine (2001) Pro zatverdzhennia Instrukttsii pro poriadok rehuliuвання діяльності банків в Україні [On approval of the Instruction on regulation of banks activity in Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
2. UKRSIBBANK (2024) Finansova zvitnist [Financial statements]. Available at: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/>
3. National Bank of Ukraine (2024) Nahliadova statystyka bankivskoho sektoru [Supervisory statistics of the banking sector]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
4. National Bank of Ukraine (2023) Kredytuvannia pidtrymuie prybutkovist bankiv try kvartaly pospil [Lending supports banks profitability for three consecutive quarters]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kredituvannya-pidtrimuye-pributkovist-bankiv-tri-kvartali-pospil>
5. National Bank of Ukraine (2023) Banky zberihaiut prybutkovist zavdiaky kredytuvanniu ta investytsiiam v OVPD [Banks maintain profitability due to lending and investments in government bonds]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zberigayut-pributkovist-zavdyaki-kredituvannyu-ta-investitsiyam-v-ovdp-19734>
6. Lysenko O. Yu. (2023) Uksrib, Universal, Pryvat ta inshi: banky, yaki zdvyuvaly svoimy rezultatamy za 2022 rik [UKRSIB, Universal, Privat and others: banks that surprised with their results in 2022]. Minfin. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/ukrsib-universal-privat-i-drugie-banki-kotorye-udivili-svoimi-rezultatami-za-2022-god/>
7. Hrudzevych U. Ya., Drebot N. P. (2023) Finansova stiiikist bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of the banking system of Ukraine under martial law]. *Economy and Society*, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198/>
8. National Bank of Ukraine (2022) Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu [On the operation of the banking system during the period of martial law]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
9. Vinnychenko O. V. (2024) Likvidnist banku: sutnist, faktory vplyvu ta metody otsinky [Bank liquidity: essence, influencing factors and evaluation methods]. *Biznes-Inform*, no. 4. Retrieved from: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-199_206.pdf
10. Korotia O. Yu. (2020) Pokaznyky likvidnosti ta prybutkovosti bankiv u suchasnykh umovakh [Liquidity and profitability indicators of banks in modern conditions]. Suchasni tendentsii v rozvytku bankivskoi systemy ta finansovykh rynkiv Ukrainy [Current trends in the development of the banking system and financial markets of Ukraine]: Conference proceedings. Dnipro: Oles Honchar Dnipro National University, pp. 128–130. (in Ukrainian). Available at: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/materiali%20conf/2020/16_Suchasn_tendents_rozv_bank_sistemi_2020.pdf

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 351.77:614(477):339.92

JEL I18, H11, H83

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-26>

Чуприна С.Л.

аспірант,

Класичний приватний університет;

асистент кафедри захисту України та безпеки життєдіяльності,

Полтавський національний педагогічний університет

імені В.Г. Короленка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8304-3721>

Stepan Chupryna

Classical Private University;

Poltava National Pedagogical University named after V.G. Korolenko

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ

ACTIVITIES OF PUBLIC HEALTH AUTHORITIES OF UKRAINE IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS

Анотація. У статті досліджено діяльність органів державного управління охороною здоров'я України в умовах євроінтеграційного процесу. Розкрито основні напрями гармонізації державної політики у сфері охорони здоров'я з європейським вектором розвитку, зокрема через оновлення нормативно-правової бази, інституційні перетворення, децентралізацію управління та впровадження системи стандартів. Охарактеризовано багаторівневу систему публічного управління охороною здоров'я та функції органів державної влади на національному, регіональному й місцевому рівнях. Проаналізовано результати реформ у контексті оцінювання Європейською Комісією прогресу України на шляху до членства в ЄС. Визначено значення міжнародного співробітництва, участі України в програмі EU4Health, взаємодії з профільними інституціями ЄС та розвитку цифрових інструментів управління. Зроблено висновок про системний характер євроінтеграційних змін та їх вплив на модернізацію національної системи охорони здоров'я.

Ключові слова: державна політика, охорона здоров'я, євроінтеграція, публічне управління, органи державної влади, стандарти, реформування.

Abstract. Introduction. The article examines the activities of public administration bodies in the health care sector of Ukraine in the context of the European integration process. It addresses the transformation of state health policy aimed at the gradual alignment of the national health care system with the European Union agenda, with particular attention to regulatory adaptation, institutional interaction, and governance coordination. **Purpose.** The purpose of the article is to analyze the institutional and regulatory transformation of public health governance in Ukraine under European integration, as well as to assess the role of public authorities in implementing the EU acquis and strengthening administrative capacity in the health care sector. **Methods.** The research is based on a systemic and institutional approach, using methods of comparative analysis, document analysis, and structural-functional analysis. Official reports of the European Commission, national strategic documents, and regulatory acts were examined to assess reform progress and governance changes. **Results.** The study identifies key trends in public health governance reform, including the combination of centralized regulation with decentralization and the expansion of competences of local self-government bodies. The findings highlight improvements in regulatory practices, institutional coordination, financial and organizational mechanisms, and the introduction of health standards and digital governance tools. The analysis of European Commission reports confirms positive dynamics in the health sector and Ukraine's progress toward EU membership. The distribution of responsibilities among public authorities and the role of central executive bodies in shaping strategic priorities are also outlined. **Conclusion.** The results demonstrate that consistent institutional adaptation and alignment with European principles of transparency, accountability, sustainability, subsidiarity, and respect for human rights enhance the effectiveness of public governance in health care. Strengthening cooperation with European health institutions and expanding the use of digital tools contribute to sustainable development of the health care system in line with Ukraine's European integration objectives.

Keywords: public policy, health care, European integration, public administration, public authorities, standards, reformation.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний курс України зумовлює глибокі трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я, що супроводжуються необхідністю приведення державної політики, механізмів управління та практик функціонування галузі у відповідність до вимог і принципів Європейського Союзу. В умовах набуття статусу країни-кандидата та активного просування переговорного процесу актуалізується потреба не лише формального наближення національного законодавства до *acquis* ЄС, а й забезпечення

ефективної, узгодженої діяльності органів державного управління на всіх рівнях. Водночас збереження фрагментарності управлінських рішень, нерівномірність інституційної спроможності, поєднання централізованих і децентралізованих підходів, а також різний рівень готовності органів влади до впровадження європейських стандартів ускладнюють досягнення системних результатів реформ. Особливої уваги потребує питання координації діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування

та спеціалізованих інституцій у контексті реалізації євроінтеграційних завдань у сфері охорони здоров'я. За умов зростання ролі Національної служби здоров'я України, розвитку цифрових інструментів управління, впровадження системи стандартів і посилення міжнародної взаємодії виникає об'єктивна необхідність наукового осмислення діяльності органів державного управління як ключового чинника забезпечення сталості реформ. Це зумовлює актуальність дослідження проблем функціонування, узгодженості та результативності діяльності органів державного управління охороною здоров'я України в умовах євроінтеграційного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділено інституційному та управлінському забезпеченню державної політики у сфері охорони здоров'я України. Зокрема, Кожемякіна Т. та Романченко Н. [8] досліджують місце і функції Національної служби здоров'я України як важливого суб'єкта державного управління та фінансування медичних послуг. Гаруст Ю. [2] досліджує систему суб'єктів формування і реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, окреслюючи їх повноваження та взаємодію. У публікації Тернової С. [17] акцентовано увагу на інституційному потенціалі Держлікслужби та її ролі в розвитку регуляторної системи фармацевтичного ринку. Панова О. [12] досліджує механізми державного контролю і нагляду у сфері охорони здоров'я, визначаючи їх правові та організаційні засади. Іванчов П. [7] зосереджується на організаційних аспектах трансформації медичної системи в умовах ринкових змін, а Гавриченко Д. [1] досліджує інституційне забезпечення реформування галузі, підкреслюючи значення узгодженості дій органів державної влади в процесі модернізації системи охорони здоров'я.

Метою статті є дослідження діяльності органів державного управління системою охорони здоров'я України в умовах євроінтеграційного процесу.

Методи дослідження. Дослідження базується на системному та інституційному підході, використовуючи методи порівняльного аналізу, аналізу документів та структурно-функціонального аналізу. Для оцінки прогресу реформ та змін в управлінні було досліджено офіційні звіти Європейської Комісії, національні стратегічні документи та нормативні акти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес інтеграції європейських стандартів у систему охорони здоров'я України потребує формування цілісної моделі, яка б поєднувала нормативно-правові, інституційні, організаційні, фінансові, кадрові і цифрові компоненти та забезпечувала їхню взаємоузгоджену реалізацію відповідно до принципів європейського управління, відкритості, відповідальності, дотриманням прав людини. Визначений стратегічний курс національної політики у сфері охорони здоров'я до набуття членства в Європейському Союзі вимагає гармонізації із правовими нормами та ціннісними принципами ЄС.

Євроінтеграційний напрям державної політики у сфері охорони здоров'я реалізується через поступову гармонізацію національної нормативно-правової бази з правом Європейського Союзу та формування ефективної взаємодії між інституціями різних рівнів. У межах цього процесу здійснюється системне оцінювання сус-

пільних запитів і викликів, що потребують узгоджених управлінських рішень, а також визначаються пріоритетні напрями розвитку відповідно до політик ЄС у сфері здоров'я. Наступним кроком є підготовка регуляторних актів, інтегрованих у національну правову систему та орієнтованих на коротко-, середньо- й довгострокову перспективу. Подальший етап передбачає впровадження оновлених норм і управлінських підходів у практику функціонування медичної галузі з одночасним формуванням інструментів їх підтримки та гнучкого застосування. Завершальною стадією виступає оптимізація діяльності органів державної влади та застосування ними регуляторних механізмів, що гарантують стабільне виконання нових стандартів у системі охорони здоров'я [5].

У листопаді Європейська Комісія оприлюднила Звіт щодо України в межах Пакета розширення ЄС на 2025 рік, у якому оцінено хід реформ та рівень наближення національного законодавства до *acquis* ЄС. За результатами звіту визначаються подальші кроки як України на шляху до членства, так і держав-членів ЄС. У 2025 році Україна продемонструвала найкращі показники за останні три роки: усі 36 переговорних розділів отримали позитивні оцінки, без жодного негативного висновку. За 12 напрямками зафіксовано *good progress*, а у 15 розділах відзначено покращення порівняно з попереднім роком. Оцінювання здійснювалося за рівнем готовності до вступу в ЄС та річним прогресом. Особливо позитивну динаміку зафіксовано у сфері охорони здоров'я: розділ 28 «Захист прав споживачів та охорона здоров'я» отримав оцінку *good progress* 4 бали з 5 можливих [6].

Першочерговою умовою реформування став перехід від декларативного курсу на євроінтеграцію до практичного впровадження *acquis* ЄС. Основна ідея полягала не в копіюванні європейських норм, а створення цілісної системи управління, яка здатна поєднати правові стандарти, доказові підходи та цифрові інструменти управління у відповідності до європейських вимог прозорості, підзвітності та сталості. Основною політикою охорони здоров'я є дотримання верховенства права, забезпечення прав людини, міжсекторальна взаємодія, обґрунтованість політичних рішень, пропорційність регуляторних заходів та принцип субсидіарності при прийнятті рішень.

Важливим аспектом реалізації державної політики охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції є впровадження системи стандартів. Державні соціальні нормативи визначаються відповідно до Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» із внесеними змінами [14].

Нормативною основою стало ухвалення Закону України «Про систему громадського здоров'я» від 06.09.2022 р. [4] та прийняття розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках» [15], створення дорожніх карт адаптації українського законодавства до директив і регламентів ЄС.

Загальне стратегічне керівництво реформуванням і впровадженням заходів у сфері охорони здоров'я здійснює Кабінет Міністрів України, який забезпечує реалізацію державної політики в цій та суміжних сферах. У межах своїх повноважень уряд формує умови

для дотримання прав і свобод людини у сфері охорони здоров'я, ініціює розроблення та організовує виконання державних цільових програм, координує діяльність міністерств і інших органів виконавчої влади, а також здійснює контроль за їх роботою. Важливим напрямом діяльності є створення рівних і недискримінаційних умов для функціонування надавачів медичних послуг незалежно від форми власності, а також розвиток міжнародного співробітництва шляхом укладання міжурядових угод у галузі охорони здоров'я. Безпосередню реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я забезпечує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в межах компетенції, визначеної законодавством України. Водночас інші центральні органи виконавчої влади долучаються до формування та практичного застосування організаційно-правових, фінансових і економічних механізмів, необхідних для розроблення та ефективного впровадження державної політики у сфері охорони здоров'я [1].

Процес управління системою охорони здоров'я в Україні має змішаний характер, поєднує елементи централізованого державного регулювання з елементами децентралізації та місцевого самоврядування. Система охорони здоров'я спрямована на забезпечення узгодженої взаємодії між місцевим, регіональним і національним рівнями, а її результативність визначається розробленням і впровадженням державної політики у сфері охорони здоров'я на основі системного підходу. Кожен рівень виконує визначені функції у формуванні, регулюванні та практичному впровадженні управлінських рішень. У контексті європейської інтеграції така система забезпечує поступову адаптацію сфери охорони здоров'я до європейських стандартів та принципів.

Державна політика у сфері охорони здоров'я формується органами законодавчої та виконавчої влади на національному рівні та реалізується через багаторівневу систему публічного управління. У межах визначених повноважень відповідні органи забезпечують ухвалення і практичне впровадження управлінських рішень, спрямованих на розвиток системи охорони здоров'я [2].

Суб'єкти державного управління розвитком медичної галузі поділяються залежно від рівня управління:

- макрорівень: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство охорони здоров'я України, Національна служба здоров'я України, Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, Державне підприємство «Медичні закупівлі України», Державне підприємство «Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України», Центр громадського здоров'я, ДП «Електронне здоров'я», Державна санітарно-епідеміологічна служба України, Державна служба України з лікарських засобів, Державна служба України з контролю за наркотиками та Державна служба України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань, Міністерство освіти і науки України, міжнародні організації у сфері медицини;

- мезорівень: Департаменти охорони здоров'я в областях (Органи виконавчої влади) (ОДА та м. Києва). Міські департаменти охорони здоров'я (Органи місцевого самоврядування). Регіональні підрозділи НСЗУ. Державна санітарно-епідеміологічна служба Укра-

їни, Державна служба України з лікарських засобів, Державна служба України з контролю за наркотиками та Державна служба України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань;

- мікрорівень: том-менеджмент суб'єктів господарювання (заклади охорони здоров'я, установи, підприємства, інститути, організації, об'єднання тощо), фізичні особи-підприємства, аптеки;

- нанорівень: суспільно-громадський інститут (пацієнти) [7].

Медична реформа є важливим процесом децентралізації та спрямована на підвищення ефективності системи охорони здоров'я через посилення управлінських функцій територіальних громад. Неєфективність застарілої мережі малопотужних і недофінансованих медичних закладів зумовила необхідність їх реорганізації та переходу до нових моделей управління на місцевому рівні. Головним інструментом таких змін стало формування госпітальних округів як механізму співробітництва громад, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів, концентрацію пацієнтопотоків і наближення якості медичних послуг до європейських стандартів [10].

Після впровадження реформи децентралізації саме органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження щодо планування, фінансування та організації первинної медичної допомоги, що сприяє наближенню медичних послуг до потреб громад і підвищенню ефективності управління на місцях [9].

Центральні органи державної влади, насамперед Міністерство охорони здоров'я України, відіграють ключову функцію у формуванні нормативно-правових засад, визначенні національних пріоритетів, розробленні фінансової політики та забезпеченні єдиних стандартів медичної допомоги. У межах євроінтеграційного курсу Україна здійснює активну взаємодію з європейськими інституціями як на технічному, так і на політичному рівнях. Вагомим досягненням стало приєднання України до програми EU4Health, що відкрило доступ до фінансових ресурсів і інструментів інституційного розвитку Європейського Союзу. Підписання Угоди про участь України в програмі 15 липня 2022 року у Львові та її подальша ратифікація Верховною Радою України 12 січня 2023 року закріпили правові підстави повноцінної співпраці у сфері охорони здоров'я. Завдяки зворотній дії Угоди Україна набула статусу повноправного учасника програми з 1 січня 2022 року, що забезпечило доступ до фінансування вже в межах робочої програми за 2022 рік. Реалізація EU4Health сприяє інтеграції національної системи охорони здоров'я до європейського простору, зміцненню інституційної спроможності та впровадженню стандартів, орієнтованих на підвищення якості медичних послуг і захист громадського здоров'я. Україна активно реалізує 14 спільних дій, підписавши відповідні грантові угоди як у складі консорціумів, так і самостійно, здебільшого за стандартним фінансовим механізмом: 80% фінансування покривається Європейською Комісією (ЕК) і 20% становить власний внесок України [16].

Інтеграція України до європейського простору охорони здоров'я здійснюється через системну співпрацю з ключовими інституціями ЄС, зокрема DG SANTE, HERA, EMA, ECDC, PIC/S, EUDA та EDQM. Додат-

ковим кроком у цьому напрямі стало приєднання держави до механізму спільних закупівель засобів медичного захисту ЄС, що сприяє підвищенню готовності системи охорони здоров'я до надзвичайних і кризових ситуацій.

Реалізація євроінтеграційного курсу Міністерства охорони здоров'я України супроводжується низкою практичних результатів, які свідчать про поступове зближення з регуляторними підходами та стандартами Європейського Союзу. Зокрема, забезпечено участь представників МОЗ у роботі керівних органів HERA з питань готовності до надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я, а також долучення МОЗ і шести вітчизняних фармацевтичних виробників до Critical Medicines Alliance, що розширює інтеграцію України у спільний фармацевтичний ринок ЄС. Важливим елементом інституційної взаємодії стало підключення України до цифрової інфраструктури European Reference Networks для обміну спеціалізованими клінічними знаннями, а також погодження Європейською Комісією проєктів технічної допомоги TAIEХ і програм інституційного розвитку Twinning у сферах регулювання медичних виробів, біоцидів, косметичної продукції та реагування на транскордонні загрози здоров'ю. Крім того, Міністерство охорони здоров'я України та Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками залучені до профільних робочих груп ЕМА, діяльність яких охоплює питання належних практик виробництва, клінічних досліджень, дистрибуції та фармаконагляду [3].

Україна активізує взаємодію з європейськими структурами: МОЗ оголосило про приєднання до Європейського навчального центру (EU Network Training Centre). Це відкриває нові можливості для розвитку регуляторних органів у сфері охорони здоров'я та сприяє гармонізації українських стандартів із європейськими [11].

Створення та функціонування Національної служби здоров'я України стало важливим етапом у процесі євроінтеграції, оскільки саме через неї держава впроваджує прозорі, стандартизовані та орієнтовані на пацієнта механізми фінансування, що наближають українську систему охорони здоров'я до вимог і практик Європейського Союзу. Національна служба здоров'я України була створена як центральна виконавча інституція на підставі постанови Кабінету Міністрів №1101 від 27 грудня 2017 року [13].

Національна служба здоров'я України забезпечує практичну реалізацію державної політики у сфері фінансування медичної допомоги. Фінансова модель, що застосовується Службою, орієнтована на європейські підходи та передбачає використання інструментів, спрямованих на підвищення прозорості, результативності та рівного доступу населення до медичних послуг. У межах цієї моделі НСЗУ здійснює централізоване контрахтування та оплату медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів як за програмою медичних гарантій, так і за іншими бюджетними програмами, де вона виступає розпорядником коштів. Концептуальні засади такої трансформації спираються на міжнародний досвід, зокрема практику функціонування Національної служби охорони здоров'я Великої Британії, та передбачають впровадження моделі універсального базового покриття. Поєднання бюджетного фінансування з

елементами страхових механізмів створює умови для гарантованого доступу громадян до медичної допомоги незалежно від їхніх доходів і без обов'язкової наявності індивідуального страхового полісу [8].

В Україні функціонує система управління якістю у фармацевтичній сфері, яка охоплює державний контроль безпеки лікарських засобів та медичних виробів, ліцензування і сертифікацію виробництва та імпорту ліків, а також регулювання оптової і роздрібної торгівлі. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками впровадила європейську модель державного контролю за обігом лікарських засобів, включно з перевітками учасників ринку на відповідність усім належним практикам (GMP, GLP, GDP, GPP). За результатами внутрішньої перевірки українського законодавства на відповідність нормам ЄС у 2023 році рівень імплементації належних виробничих практик досяг 95%. Держлікслужба активно працює над гармонізацією національного законодавства з європейським, забезпечуючи модернізацію регуляторних норм і стандартів фармацевтичної галузі. Україна через Держлікслужбу бере участь у міжнародних організаціях та програмах, таких як PIC/S, Європейська фармакопея, Комісія з наркотичних засобів, MEDICRIME, а також підтримує постійну співпрацю з ЕМА, EDQM і ВООЗ [10].

Інституційне забезпечення процесів європейської інтеграції у сфері охорони здоров'я України передбачає координацію діяльності органів державної влади, гармонізацію нормативно-правової бази з *acquis* ЄС та впровадження європейських стандартів у медичну практику. Узгоджене функціонування цих інституцій створює умови для підвищення якості функціонування системи охорони здоров'я та наближення національної системи охорони здоров'я до європейського простору.

Висновки. Процес інтеграції європейських стандартів у систему охорони здоров'я України має комплексний та багаторівневий характер і потребує створення цілісної моделі управління, що об'єднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, фінансові, кадрові та цифрові компоненти. Формування та реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я здійснюються за безпосередньої участі центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України та Державної служби України з лікарських засобів і контролю за наркотиками, які забезпечують гармонізацію національного законодавства з *acquis* ЄС та впровадження європейських стандартів у систему охорони здоров'я країни.

Реалізація державної політики охорони здоров'я включає впровадження державних соціальних нормативів і галузевих стандартів, розробку регуляторних механізмів та забезпечення їх практичного застосування через ефективну систему інституцій, що охоплює органи виконавчої влади на національному, регіональному та місцевому рівнях. Децентралізація управління та розширення повноважень органів місцевого самоврядування дозволяють наблизити медичні послуги до громад, підвищуючи ефективність планування та фінансування. Важливим елементом інтеграції є впровадження системи стандартів, що охоплює державні соціальні нормативи та галузеві стандарти, що дозволяє ефективно планувати, регулювати та реалізовувати

політику охорони здоров'я на всіх рівнях. Оцінювання Єврокомісії підтверджує позитивні результати реформ, демонструючи реальне наближення української нормативної бази до стандартів ЄС.

Реформи ґрунтуються на системному підході, який поєднує централізоване регулювання та децентралізоване управління на місцях, підвищуючи ефективність фінансування, планування та доступність медичних послуг. Цифровізація та розвиток eHealth створюють інтегровану платформу для управління та контролю якості медичної допомоги.

Інтеграція України до європейського простору охорони здоров'я відбувається через системну співпрацю органів державної влади з профільними інституціями ЄС, зокрема DG SANTE, EMA, ECDC, HERA, PIC/S, EDQM та програмою EU4Health. Така взаємодія ство-

рює передумови для уніфікації регуляторних підходів, впровадження цифрових інструментів eHealth і наближення національної системи до європейських стандартів організації медичної допомоги. У результаті формується сучасна модель фінансування та надання медичних послуг, що ґрунтується на прозорих процедурах, інституційній спроможності та забезпеченні рівного доступу населення до медичної допомоги. Отже, інституційне забезпечення державної політики охорони здоров'я відіграє визначальну роль у євроінтеграційній трансформації галузі. Державні інституції України забезпечують цілеспрямоване, послідовне та узгоджене впровадження європейських норм і стандартів, сприяючи модернізації системи охорони здоров'я та підвищенню якості медичної допомоги на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Бібліографічний список:

1. Гавриченко Д. Інституційне забезпечення реформування сфери охорони здоров'я України. URL: http://dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
2. Гаруст Ю. Суб'єкти формування та реалізації політики держави у сфері охорони здоров'я України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО*. Випуск 84: частина 3, 2024. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/10-2.pdf> (дата звернення: 27.12.2025 р.).
3. День Європи: як Україна інтегрується в простір охорони здоров'я ЄС. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/den-yevropi-yak-ukrayina-integruyetsya-v-prostir-ohoroni-zdorov-ya-yes> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Закон України «Про систему громадського здоров'я» від 06.09.2022 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 27.09.2025 р.).
5. Замчий С. Інституційні засади формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 203–219. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-18> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Звіт про розширення ЄС 2025: значний прогрес у сфері охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zvit-pro-rozshirennya-yes-2025-znachnij-progres-u-sferi-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Іванчов П. Організаційні засади державного управління трансформацією медичної системи України на ринкових засадах. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/07/4.20_topic_Ivanchov-P.V.pdf-27-37.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
8. Кожемякіна Т., Романченко Н. НСЗУ: роль та місце в публічному управлінні у сфері охорони здоров'я. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44a91225-ad5a-4a05-9b66-b2b3e115a800/content> (дата звернення: 27.12.2025 р.).
9. Криничко Л., Ляхович Г. Системний підхід до методології державного управління системою охорони здоров'я. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/42.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
10. Медична реформа – складова реформи децентралізації. URL: <https://moz.gov.ua/uk/medichna-reforma-%E2%80%93-skladova-reformi-decentralizacii> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Новий крок до євроінтеграції: Україна відкриває шлях до спільних стандартів у сфері охорони здоров'я. URL: <https://thepharma.media/uk/news/36983-novii-krok-do-jevrointegraciyi-ukrayina-vidkrivaje-slyax-do-spilnix-standartiv-u-sferi-ohoroni-zdorovya-08012025> (дата звернення: 27.12.2025).
12. Панова О. Система суб'єктів, які здійснюють державний контроль і нагляд у сфері охорони здоров'я. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 42-48. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d94666bf-aafc-43db-8d84-f965560e1508/content> (дата звернення: 30.10.2025).
13. Постанова КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1101 «Про утворення Національної служби здоров'я України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.12.2025).
14. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії із змінами: Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. Відомості Верховної Ради України, 2000, № 48, Ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках розпорядження КМУ від 17 січня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
16. Програма Європейського Союзу EU4Health. URL: <https://moz.gov.ua/uk/programa-evropejskogo-sojuzu-eu4health> (дата звернення: 01.12.2025).
17. Тернова С. Володимир Короленко: Потенціал Держлікслужби може стати одним з ключових при створенні єдиного регуляторного органу. URL: <https://thepharma.media/uk/business/33853-volodimir-korolenko-potencial-derzliksluzbi-moze-stati-odnim-z-klucyovix-pri-stvorenni-jedinogo-regulyatornogo-organu-02012024> (дата звернення: 27.11.2025).

References:

1. Havrychenko D. (2020) Instytuttsiine zabezpechennia reformuvannia sfery okhorony zdorovia Ukrainy [Institutional support for reforming Ukraine's healthcare sector]. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62.pdf (accessed December 1, 2025) (in Ukrainian)
2. Harust Yu. (2024) Subiekty formuvannia ta realizatsii polityky derzhavy u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Actors of formation and implementation of state policy in the healthcare sector of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsional-*

noho Universytetu, Seriia PRAVO – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series, issue 84, part 3. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/10-2.pdf> (accessed December 27, 2025) (in Ukrainian)

3. Ministry of Health of Ukraine (n.d.) Den Yevropy: yak Ukraina intehruetsia v prostir okhorony zdorovia YeS [Europe Day: how Ukraine integrates into the EU health space]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/den-yevropi-yak-ukrayina-integruyetsya-v-prostir-okhoroni-zdorov-ya-yes> (accessed November 22, 2025) (in Ukrainian)

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2022) Zakon Ukrainy “Pro systemu hromadskoho zdorovia” (iz zminamy) [Law of Ukraine “On the Public Health System” (as amended)], September 6, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (accessed September 27, 2025) (in Ukrainian)

5. Zamchy S. (2023) Instytutsiini zasady formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Institutional foundations of forming and implementing state policy for healthcare system development under European integration]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, no. 1(33), pp. 203–219. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-18> (accessed October 1, 2025) (in Ukrainian)

6. Ministry of Health of Ukraine (n.d.) Zvit pro rozshyrennia YeS 2025: znachnyi prohres u sferi okhorony zdorovia [EU Enlargement Report 2025: significant progress in healthcare]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/zvit-pro-rozshyrennya-yes-2025-znachnij-progres-u-sferi-okhoroni-zdorov-ya> (accessed November 10, 2025) (in Ukrainian)

7. Ivanchov P. (2021) Orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia transformatsiiei medychnoi systemy Ukrainy na rynkovykh zasadakh [Organizational principles of public administration of Ukraine’s medical system transformation on market principles]. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/07/4.20_topic_Ivanchov-P.V.pdf-27-37.pdf (accessed November 1, 2025) (in Ukrainian)

8. Kozhemiakina T., Romanchenko N. (2025) NSZU: rol ta mistse v publichnomu upravlinni u sferi okhorony zdorovia [NHSU: role and place in public administration in healthcare]. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44a91225-ad5a-4a05-9b66-b2b3e115a800/content> (accessed December 27, 2025) (in Ukrainian)

9. Krynychko L., Liakhovych H. (2020) Systemnyi pidkhid do metodolohii derzhavnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia [A systems approach to the methodology of public administration of the healthcare system]. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/42.pdf (accessed October 1, 2025) (in Ukrainian)

10. Ministry of Health of Ukraine (n.d.) Medychna reforma – skladova reformy detsentralizatsii [Medical reform as a component of decentralization reform]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/medichna-reforma-%E2%80%93-skladova-reformi-decentralizacii> (accessed December 1, 2025) (in Ukrainian)

11. (n.d.) Novyi krok do yevrointehratsii: Ukraina vidkryvaie shliakh do spilnykh standartiv u sferi okhorony zdorovia [A new step toward European integration: Ukraine opens the way to common standards in healthcare]. Available at: <https://thepharma.media/uk/news/36983-novii-krok-do-jevrointegracii-ukrayina-vidkrivaje-slyax-do-spilnix-standartiv-u-sferi-okhoroni-zdorovya-08012025> (accessed December 27, 2025) (in Ukrainian)

12. Panova O. (2021) Systema subiektiv, yakii zdiisniuiut derzhavnyi kontrol i nahliad u sferi okhorony zdorovia [System of actors exercising state control and supervision in healthcare]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, no. 4, pp. 42–48. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d94666bf-aafc-43db-8d84-f965560e1508/content> (accessed October 30, 2025) (in Ukrainian)

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017) Postanova KMU vid 27 hrudnia 2017 r. No. 1101 “Pro utvorennia Natsionalnoi sluzhby zdorovia Ukrainy” [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 27, 2017 No. 1101 “On establishing the National Health Service of Ukraine”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text> (accessed December 29, 2025) (in Ukrainian)

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2000) Zakon Ukrainy “Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii” (iz zminamy) No. 2017-III vid 5 zhovtnia 2000 roku [Law of Ukraine “On State Social Standards and State Social Guarantees” (as amended) No. 2017-III of October 5, 2000]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2000, no. 48, Art. 409. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (accessed October 1, 2025) (in Ukrainian)

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025) Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2025 roku No. 34-r “Pro skhvalennia Strategii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh” [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 17, 2025 No. 34-r “On approving the Healthcare System Development Strategy until 2030 and the operational action plan for 2025–2027”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (accessed December 1, 2025) (in Ukrainian)

16. Ministry of Health of Ukraine (n.d.) Prohrama Yevropeiskoho Soiuzu EU4Health [European Union programme EU4Health]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/programa-evropejskogo-sojuzu-eu4health> (accessed December 1, 2025) (in Ukrainian)

17. Ternova S. (2024) Volodymyr Korolenko: potentsial Derzhliksluzhby mozhe staty odnym z kliuchovykh pry stvorenni yedynoho rehuliatornoho orhanu [Volodymyr Korolenko: the potential of the State Service of Medicines may become one of the key elements in creating a single regulatory body]. Available at: <https://thepharma.media/uk/business/33853-volodimir-korolenko-potencial-derzhliksluzbi-moze-stati-odnim-z-klyucovix-pri-stvorenni-jedinogo-regulyatornogo-organu-02012024> (accessed November 27, 2025) (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.01.2026

Дата прийняття статті: 09.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

УДК 339.138:332.1(477)

JEL M31, M37, D82, R58, O18, D74

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-27>**Шкуров Є.В.**

кандидат філологічних наук, доктор філософії з соціології, доцент,
докторант, доцент кафедри журналістики та реклами,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5947-599X>

Yevhen Shkurov

State University of Trade and Economics

МОДЕЛЬ УЗГОДЖЕНИХ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ У ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЙ: ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ КОНТЕКСТИ

MODEL OF ALIGNED BRAND COMMUNICATIONS FOR TERRITORIAL RECOVERY: WARTIME AND POST-WAR CONTEXTS

Анотація. Стаття теоретично обґрунтовує бренд-комунікації територій як управлінський механізм, що перетворює результати адаптації території до шоків впливів на зрозумілі та порівнювані сигнали для стейкхолдерів у ситуаціях високого ризику. Теорію резильєнтності застосовано для інтерпретації відновлення як адаптивної трансформації. Показано, що ефективність комунікацій забезпечують спільне смислове ядро, верифікованість тверджень і координація між акторами та рівнями комунікації. Модель бренд-комунікаційного забезпечення відновлення територій, запропонована у статті, структурує процес у послідовність «шок – адаптація – комунікаційна узгодженість – довіра – ресурси – репутація» та показує, як узгоджені сигнали зменшують невизначеність і транзакційні витрати, формують диференційовану довіру й прискорюють мобілізацію ресурсів. Комунікаційна узгодженість обмежує інтерпретаційний хаос, зменшує сприймані транзакційні витрати й підвищує передбачуваність, що є критично важливим для інвесторів, партнерів і носіїв людського капіталу.

Ключові слова: територіальний брендинг, комунікаційна узгодженість, брендинг місць, бренд держави, національний брендинг, стратегічні комунікації, кризові комунікації, післявоєнна відбудова, резильєнтність, залучення інвестицій, відновлення, бренд, територія, маркетингові комунікації.

Abstract. Introduction. Territories experiencing war and protracted disruption face a distinctive dilemma: substantive institutional and socio-economic adaptation often unfolds faster than external recognition. Message fragmentation, competing narratives, and weak verification intensify uncertainty and deepen the reputation lag; therefore, resilient brand communications are understood as an infrastructure that renders recovery trajectories readable, comparable, and credible for key audiences.

Purpose. To provide a theoretical substantiation of territorial brand communications in wartime and post-war contexts as a managerial mechanism that translates the factual adaptation of institutions, the economy, and services into aligned, clear, and comparable signals for stakeholders. **Methods.** The study is conceptual in nature and rests on an analytical integration of resilience theory and signalling theory. A conceptual synthesis is employed to construct the integrated framework “shock – adaptation – communication coherence – trust – resources – reputation”. In addition, a structural-functional analysis is used to examine the roles of primary, secondary, and tertiary territorial communication. **Results.** Communications become resilient under three conditions: semantic stabilisation (a shared meaning core), evidential discipline (claims anchored in data or verifiable procedures), and coordination across actors and layers of communication. Communication coherence is treated as a systemic property produced by managerial procedures and compatible metrics; it constrains interpretative chaos and perceived transaction costs, increases predictability, forms differentiated trust across groups, and is converted into resources, including participation in projects, programmes, funding, partnerships, and the return or retention of qualified labour. Reputational capital accumulates through repeated cycles of verifiable performance and disciplined communication, thereby accelerating inflows of support during subsequent shocks. **Conclusion.** The proposed model is interpreted as a feedback loop: resources reinforce further adaptation, trust facilitates message alignment, and reputational capital lowers barriers to subsequent mobilisation of support. Under wartime constraints, procedural evidence (audit, external verification) becomes pivotal; the “statements – experience” gap activates a negative loop of distrust, signal fragmentation, and weakened resource mobilisation, deepening the reputation lag.

Keywords: territorial branding, communication coherence, place branding, state brand, nation branding, strategic communications, crisis communication, post-war reconstruction, resilience, investment attraction, recovery, brand, territories, marketing communications.

Постановка проблеми. Воєнні та тривалі кризові впливи створюють для територій специфічну дилему: інституційна й соціально-економічна адаптація часто відбувається швидше, ніж зовнішнє визнання її результатів. За таких умов зростає ризик фрагментації повідомлень, конкуренції наративів і розмивання доказовості, що посилює невизначеність та поглиблює репутаційний лаг. У цьому контексті бренд-комунікації

доцільно трактувати як інфраструктуру, що робить траєкторію відновлення читабельною для ключових аудиторій і придатною до порівняння в часі.

Резильєнтність у сучасних підходах описує здатність системи антиципувати загрози, мобілізувати ресурси для подолання потрясінь та відновлюватися через трансформації, які підсилюють її функціонування [14]. Для територій це означає: недостатньо

здійснити зміни – необхідно забезпечити їх коректне «зчитування» тими, від кого залежить підтримка, інвестиції, партнерства і людський капітал. Території оцінюють за діями й результатами, а не за стилем промоції; тому комунікація стає продуктивною лише тоді, коли спирається на реальність, узгодженість і перевірюваність [8].

Ціннісна пропозиція місця, яке просувається в межах бренд-комунікацій, постає при цьому як сукупність властивостей і переваг, які транслиують цінність для основних сегментів цільової аудиторії, зокрема, інвесторів, мешканців, туристів та ін., прив'язуючи їх до місця. Брендінг при цьому постає як соціальний процес, у якому цінність бренду твориться за участю різних акторів [33]. Такий підхід передбачає, що мешканці території, бізнес, влада та зовнішні партнери та інші актори спільно впливають на образ території, зокрема її унікальне смислове ядро – набір базових ідей, спільних цінностей і цілей, який обумовлений економічно, історично та соціокультурно. Таким чином, бренд-комунікації території повинні передусім системно з'єднувати ці внутрішні уявлення і зовнішні очікування, а не просувати розрізнені об'єкти та риси території, що також виступає одним із механізмів резильєнтності при шоккових впливах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі бренд території сприймається переважно як система ідентичності та ціннісної пропозиції, що має спирається на змістовні характеристики місця й демонстровані практикою результати, а не на декоративні атрибути комунікації [7; 8]. Паралельно розвивається лінія, де брендінг осмислюється як соціальний процес співтворення – за участю влади, бізнесу, мешканців і зовнішніх партнерів, коли узгоджений образ території постає результатом координації інтересів і колективної інтерпретації місцевих активів [33]. Для пояснення поведінки стейкхолдерів у ситуаціях невизначеності застосовуються підходи, що підкреслюють роль довіри у стійких взаєминах і роль сигналів у зменшенні інформаційної асиметрії; послідовність та верифікованість повідомлень знижують сприйнятий ризик і впливають на готовність до інвестиційної чи партнерської участі [23; 31]. С. Анхольт окреслює термінологічну невизначеність у сфері територіального брендінгу. Він критикує зведення територіального брендінгу до візуальної ідентичності та комунікаційного «запуску», наголошуючи, що країни й міста оцінюють насамперед за діями та результатами, а не за деклараціями, тож уявлення про «брендінг» як прямий спосіб швидко змінити міжнародний образ є концептуально проблемним [8]. А. Амуджо та О. Отубанджо аналізують, як ребрендінг країни після криз і потрясінь може підтримувати відновлення туристичної привабливості, та пропонують позиціонувальну модель національного ребрендінгу [6]. Н. М. Колесницька у дисертації про політико-культурні чинники брендінгу Львівської області подає бренд Львівщини як образ історично давньої, культурно багатой та традиційно самоврядної землі й наголошує на потребі цілеспрямованого брендінгу з боку політико-владних еліт для реалізації імідж-стратегії території [2]. М. Вуорінен та М. Вос трактують брендінг як соціальний процес співтворення цінності стейкхолдерами та фокусуються на проблемі формування довгострокової залученості ключових акторів. Авторки показують,

що результативність такого брендінгу залежить від чіткого розподілу ролей і наявності легітимного координуючого органу за активної участі приватних гравців [33]. Ф. Джафарлі та М. Канаварі показують, що поєднання збереження культурної спадщини, взаємодії заінтересованих сторін і ландшафтного брендінгу суттєво посилює місцеву економіку [20]. М. Каваратзіс аналізує роль та засади брендінгу міських територій [21]. Також сучасні дослідження присвячені стратегіям відновлення позитивного іміджу Ізраїлю в контексті війни [9], наративам національного брендінгу під час війни [33] тощо.

Метою статті є теоретичне обґрунтування бренд-комунікацій території у воєнних і післявоєнних умовах як управлінського механізму, що перетворює фактичну адаптацію інституцій, економіки, сервісів тощо на узгоджені, зрозумілі й порівнювані сигнали для стейкхолдерів.

У контексті проблематики маркетингових комунікацій території часів війни наразі недостатньо концептуалізований причинний зв'язок між фактичними змінами, що відбуваються всередині території, та тим, як ці зміни зчитуються зовнішніми аудиторіями. Запропонована в статті модель заповнює цю прогалину, пропонуючи послідовність етапів – адаптація, комунікаційна узгодженість, довіра, залучення ресурсів і накопичення репутаційного капіталу – як пояснювальну рамку того, яким чином бренд-комунікації функціонують у логіці резильєнтності території. Тому в статті запропоновано концептуальну модель бренд-комунікаційного забезпечення відновлення території «шок – адаптація – комунікаційна узгодженість – довіра – ресурси – репутація», яка окреслює логіку переходу від кризового порушення функціонування територіальної системи до стабілізації її репутаційного капіталу. Модель виходить із припущення, що для бренд-комунікацій вирішальним є не сам факт змін чи художні особливості подачі інформації про них, а те, як вони набувають форми зрозумілих і порівнюваних сигналів [12; 31] для ключових стейкхолдерів та виконують інституційну функцію [24; 25], зменшуючи невизначеність і забезпечуючи готовність до участі у відновленні. У такий спосіб брендінг постає як рамка стратегічної координації повідомлень і доказового представлення трансформацій, що підтримує довіру, ресурсну мобілізацію та довгострокове формування репутації території.

Методологічно дослідження має теоретико-концептуальний характер і спирається на систематизацію та критичний аналіз наукових підходів до резильєнтності, територіального брендінгу, теорії сигналів і реляційного маркетингу, а також на логіко-структурне моделювання причинно-наслідкових зв'язків у постшоккових трансформаціях. Застосовано концептуальний синтез для побудови інтегрованої рамки «шок – адаптація – узгодженість – довіра – ресурси – репутація», структурно-функціональний аналіз ролей первинної, вторинної та третинної комунікації території. Для контекстуалізації механізмів використано ілюстративне залучення вторинних даних і прикладів інституційних контурів підтримки як формалізованих проявів довіри та ресурсної мобілізації в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У воєнному та післявоєнному контекстах територіальний маркетинг дедалі частіше переходить від ситуатив-

них комунікацій до логіки резильєнтності. Як відзначалося вище, резильєнтність у сучасних підходах описує здатність системи передбачати загрози, мобілізувати ресурси для їх подолання, а після потрясінь відновлюватися через трансформації, що підсилюють систему [14]. Якщо перенести цю логіку на території, то ключовим стає питання про те, як реальні інституційні й соціально-економічні зміни перетворюються на зрозуміле для аудиторії прочитання, яке запускає підтримку, довіру й ресурсну участь.

Резильєнтна бренд-стратегія регіону повинна акцентувати на традиційних перевагах, зокрема ландшафті, ресурсах тощо. Наприклад, відзначають М. Воу-рінен та М. Вос, успішний брендинг сільських територій потребує скоординованої співпраці стейкхолдерів, спрямованої на капіталізацію унікальних ландшафтних ознак та їх трансформацію у конкурентну пропозицію місця [33]. Зокрема для України важливо демонструвати параметри регіональної конкурентоздатності в руслі, вимірюваному в ЄС [34]. Однак, в реаліях війни та інших шоків не менш важливою є здатність території пережити потрясіння. Після та під час криз бренд території має демонструвати стійкість, адаптивність, надійність і готовність до відновлення. Зауважимо, що комунікаційний дискурс території охоплює як офіційні повідомлення, так і загалом місцевий комунікаційний, зокрема рекламний, дискурс [1; 2; 5], що особливо важливо в реаліях глобалізації та диджиталізації [11; 28].

У межах цієї статті бренд-комунікації території розуміються як система стратегічних повідомлень і каналів, через які територія подає свою ідентичність, підтверджені зміни та ціннісну пропозицію різним групам стейкхолдерів у зіставному й зрозумілому форматі. Підґрунтям такої комунікації є смислове ядро бренду, що можна окреслити як сукупність базових ідей, цінностей і цілей, що формують внутрішню логіку функціонування території та задають рамку послідовного позиціонування в довгій перспективі. Ціннісна пропозиція місця при цьому постає як структурований набір вигод і обіцянок, адресований конкретним аудиторіям – мешканцям, бізнесу, інвесторам, партнерам і відвідувачам – і покликаний пояснити, чому взаємодія з територією має для них практичну та символічну значущість.

Для витривалості під час шоків та для відновлення важливим стає репутаційний капітал території, виразність її ціннісної пропозиції, здатність адаптуватися до криз, швидких глобальних та місцевих трансформацій. Локальні ініціативи територіального брендингу, зорієнтовані на осмислення й артикулювання цих аспектів у маркетингових комунікаціях виконують також соціально-політичну функцію, оскільки зміцнюють довіру громадян до публічних інституцій і потенційно підвищують залученість громадян до повоєнної реконструкції.

При цьому сприйняття країни поліпшується, коли всі державні органи послідовно використовують єдиний бренд, уніфіковані, продумані матеріали та наративи в комунікаціях і під час укладання угод [8]. Цілісне позиціонування, єдиний логотип і професійний стиль на бланках, візитівках, корпоративних відео, інформаційних листках, комюніке, пресрелізах, веб-сайтах тощо – індикатори добре організованої, сучасної держави з ефективними інституціями та чіткими

процесами, утім саме якісна освіта, культура, туризм, підприємства тощо, створюють позитивний імідж бренду, як відзначає С. Анхольт [8]. Вагомим завданням є віднаходити їх та комунікувати світовій та місцевій спільноті, таким чином актуалізуючи взаємний розвиток бренду та самої місцевості.

Ми пропонуємо концептуальну модель, що описує поетапне розгортання трансформацій після воєнного або іншого системного шоку та механізм їх просування через бренд-комунікації. Модель охоплює системний шок, адаптацію економіки й інститутів, комунікаційну узгодженість, довіру стейкхолдерів, мобілізацію ресурсів (залучення інвестицій, зокрема і у межах інвестиційних програм [15; 16; 18; 19], людського капіталу та партнерств тощо), а також накопичення репутаційного капіталу території. У межах цієї моделі бренд-комунікації виконують інтеграційну функцію. Вони поєднують первинну комунікацію території з вторинною. Первинна комунікація формується як комунікативний ефект реальних управлінських рішень, інституційних змін і повсякденних практик. Саме ці дії створюють для аудиторії емпірично спостережувані сигнали про стан і траєкторію території. Вторинна комунікація забезпечується інструментами публічної репрезентації. До них належать PR, реклама, графічний дизайн та інші форми маркетингових комунікацій. Через ці інструменти впроваджені зміни набувають зрозумілої для стейкхолдерів інтерпретації, а також чіткого позиціонування [21].

Запропонована модель «шок – адаптація – комунікаційна узгодженість – довіра – ресурси – репутація» має інтерпретативне та управлінське значення, оскільки дає змогу перекласти логіку постшокових трансформацій у послідовність рішень у сфері публічного врядування й маркетингових комунікацій території. Відповідно, для кожного компонента моделі доцільно окреслити практичні орієнтири, які задають вимоги до організації відповідальності, стандартів доказовості, координації повідомлень і процедур зворотного зв'язку, що в сукупності забезпечують конверсію фактичних змін у довіру стейкхолдерів, мобілізацію підтримки та стабілізацію репутаційного капіталу. Причинно-наслідковий ланцюг моделі бренд-комунікаційного забезпечення відновленні території постає як модель управлінської логіки, яка дає змогу діагностувати, на якому етапі порушується траєкторія функціонування та відновлення, наприклад, коли фактична адаптація відбувається, але комунікаційна узгодженість залишається слабкою, унаслідок чого не формується довіра стейкхолдерів, і водночас задає практичні вимоги до організації бренд-комунікацій – що саме слід стандартизувати, чим підтверджувати ключові твердження та як узгоджувати повідомлення між акторами і рівнями комунікації, – а також дозволяє проектувати систему вимірювання результативності через набір метрик та індикаторів комунікаційної узгодженості, довіри, ресурсної мобілізації та накопичення репутаційного результату.

Узгоджені з реальністю бренд-комунікації підтримують здатність територіальної системи пройти кризу з меншим репутаційним лагом та без додаткової хвилі недовіри. Коли вторинні повідомлення, зокрема PR, публічні заяви тощо, відповідають реальним діям та змінам, комунікація стає частиною комунікативної

спроможності території й працює на стабілізацію: зменшує невизначеність для стейкхолдерів, полегшує координацію очікувань і тим самим підтримує адаптацію та відновлення. Якщо ж виникає розрив між заявленим і пережитим досвідом, комунікація починає підіривати довіру, множить суперечливі образи території й послаблює її здатність утримуватися та повертатися до функціонування після шоку [21; 6].

Термін «системний шок» вживається для позначення потрясінь, які виходять за межі локальної кризи й порушують роботу взаємопов'язаних підсистем, зокрема економіки, інфраструктури, управління тощо. Навіть за умови типового розвитку подій території можуть переживати сильні системні проблеми [26]. У випадку системних шоків йдеться про подію, наслідки якої системно масштабуються. Системний шок може суттєво ускладнити економічне відновлення й розтягнути ресурси до межі [27]. Величина соціально-економічного шоку початку добре читається через різкі зсуви у виробництві та руйнуваннях: наприклад, після початку повномасштабної війни у 2022 р. реальний ВВП України скоротився на 29,1% [4]. На кінець 2024 р. за оцінкою Rapid Damage and Needs Assessment прямі збитки від руйнувань станом – \$176 млрд, економічні втрати – \$589 млрд, потреби відновлення та реконструкції – \$524 млрд [35]. У зв'язку із війною сталася і велика вимушена міграція людей. Так на кінець листопада 2025 р. в ЄС статус тимчасового захисту мали 4,33 млн людей, які залишили Україну [17]. Зазначимо, що системний шок може мати різне походження – від воєнних дій до пандемії чи природних катастроф.

Системний шок у моделі доцільно описувати через три блоки показників: макроекономічні зсуви (ВВП, виробництво тощо), матеріалізовані наслідки (руйнування, збитки, потреби відновлення тощо), соціально-демографічний вимір (міграція, втрати, перерозподіл кадрового потенціалу тощо). Додатково варто фіксувати операційний злам – відмови критичних сервісів, зупинки виробництва й логістики, бюджетні розриви, зростання ризиків премій, зміну інтенсивності адмінпроцедур. Важливо мати узгоджену методичку і фіксований набір джерел даних, щоб шок не описувався різними інституціями несумісними цифрами. Управлінське завдання на етапі «шок» – швидко встановити спільну рамку даних і смислів: визначити центр координації, узгодити категорії втрат і ризиків, запровадити режим інформування, що мінімізує хаос інтерпретацій. Ознака якості – єдиний набір ключових показників, який системно оновлюється та не розходиться між інституціями; інакше фрагментація повідомлень підточує довіру.

Реакція на шок передбачає адаптацію – перебудову виробничих ланцюгів, інституційні зміни (антикризові центри, регуляторні рішення тощо) і підготовку кадрів. У турбулентному, непередбачуваному й постійно мінливому ринковому середовищі успішними можуть бути лише гнучкі та постійно адаптивні економічні агенти [22]. У логіці резильєнтності це відповідає фазам антиципації та копінгу [14]. На цьому етапі бренд-комунікації мають синхронізувати реальні зміни з тим, як вони пояснюються різним аудиторіям у зрозумілій і зіставній формі. Ілюстративним маркером адаптації є відновлення логістики: український морський кори-

дор забезпечив перевезення 120 млн тонн вантажів від початку функціонування (з них 76 млн тонн – агропродукція), у 2025 році перевезено понад 28 млн тонн, зокрема понад 15 млн тонн зерна [3]. Адаптацію варто фіксувати як перехід від швидких рішень до сталих практик у трьох вимірах: інституційному (координація, швидкість рішень, зміни регуляцій, нові сервіси), сервісно-інфраструктурному (доступність і надійність послуг, час відновлення, резервні контури) та економічному (ланцюги виробництва й логістики, зайнятість, експорт, ключові сектори). Для зіставності потрібні стабільні метрики та регулярна звітність.

Для компонента «адаптація» управлінський орієнтир полягає в тому, щоб перетворити антикризові рішення на послідовний портфель дій із чіткою відповідальністю, строками та вимірюваними результатами. Комунікаційна політика на цьому етапі повинна супроводжувати кожну зміну коротким поясненням її логіки, очікуваного ефекту та критеріїв перевірки. Операційною ознакою адаптації виступає регулярна звітність за пріоритетними напрямками з використанням стабільних метрик, що дозволяють порівнювати прогрес у часі й не залежать від зміни риторики.

Наступним кроком у цій моделі ми вбачаємо комунікаційну узгодженість. Комунікаційна узгодженість трактується нами як ступінь відповідності між первинною комунікацією (дії та практики), вторинною комунікацією (офіційна репрезентація) і третинною комунікацією (мережеві інтерпретації та відлуння), що розгортаються навколо території [21]. Коли вторинні повідомлення відповідають реальності та не суперечать практикам, бренд-комунікації не створюють шуму, а збирають розрізнені зміни території в її оновлений та читабельний образ [21]. Навпаки, розсинхронізація породжує множинні, конфліктні образи та репутаційні втрати, оскільки повідомлення спотворюються в процесі поширення та сприйняття [6].

Таким чином, комунікаційна узгодженість у запропонованій моделі постає як ступінь відповідності між реальними діями та результатами відновлення території, офіційними повідомленнями і репрезентацією, домінуючими інтерпретаціями в медіа та мережах. Узгодженість має операційний вимір. Вона може проявлятися як несуперечність повідомлень різних акторів, сталість наративів у часі, відповідність «обіцянка – реалізація», а також як частка тверджень, підкріплених даними, реєстрами або звітністю тощо. Узгодженість важлива тому, що в умовах високої турбулентності аудиторії оцінюють територію переважно за діями й досягненнями, а не за стилістикою комунікації. Тому комунікація працює як інфраструктура довіри лише тоді, коли вона зчеплена з практикою й відтворюваними доказами.

Комунікаційна узгодженість переходить у довіру через чотири проміжні механізми: вона знижує невизначеність і хаос інтерпретацій, забезпечує верифікацію тверджень (дані, звіти, процедурні гарантії тощо), підвищує прогнозованість «правил гри» та підкріплюється репутацією інститутів як гаранта виконання зобов'язань – тобто реальної здатності робити те, що заявлено. Комунікаційну узгодженість варто фіксувати як операційну характеристику бренд-комунікацій, що описує відповідність між діями, офіційною репрезентацією та домінуючими інтерпретаціями в медіа

і мережах. Для компонента «комунікаційна узгодженість» ключовий управлінський принцип полягає у впровадженні стандарту стосовно дій, метрик та пояснень, який дисциплінує вторинну репрезентацію й утримує її в межах первинної реальності.

Таким чином, високий рівень узгодженості дає сигнали надійності та компетентності [23; 31] і створює основу для довіри стейкхолдерів. Довіра стейкхолдерів – це результат і водночас проміжна ланка, через яку бренд-комунікації стають виразно резильєнтнішими. Вона виникає тоді, коли узгоджені повідомлення виконують дві функції кризової комунікації: керують інформацією і керують значенням, зменшуючи невизначеність та роблячи зміни зрозумілими для різних аудиторій [13]. Саме довіра далі обумовлює надходження ресурсів – готовність інвестувати, підтримувати інституційні рішення тощо, а в довшому горизонті – у накопичення репутаційного капіталу. Практично це підсилюється каналами залучення та кризової взаємодії в цифровому середовищі, які постають як інструмент резильєнтності.

Довіру стейкхолдерів доцільно фіксувати в кількох площинах, оскільки вона проявляється не однаково в різних груп і має різну інерцію. Декларований вимір може відображатися в опитуваннях про довіру до інституцій, оцінку компетентності, відчуття прогнозованості рішень і справедливості процедур. Поведінковий вимір проявляється через використання сервісів, участь у платформах, готовність проходити формалізовані процедури, повторюваність взаємодії та готовність рекомендувати іншим. Контрактний вимір фіксується через надання мандату у формі угод, програм, фінансових рішень і партнерств. Важливо розводити довіру за аудиторіями та задавати окремі індикатори для мешканців, бізнесу, донорів, партнерів, інвесторів.

Механізм переходу «узгодженість – довіра» у межах моделі можна описати як редукцію ризику взаємодії за умов невизначеності. Узгодженість знижує інформаційну асиметрію, стабілізує очікування і тим самим зменшує транзакційні витрати входження для стейкхолдерів. Верифікація робить повідомлення перевірюваними через дані, звітність і процедурні гарантії; прогнозованість правил підвищує передбачуваність поведінки інституцій; репутація інститутів додає гарантій виконання зобов'язань. Для компонента «довіра» управлінський фокус має виходити з того, що довіра є диференційованою і формується за різними критеріями у різних груп стейкхолдерів. Емпірично довіру доцільно фіксувати, наприклад, через опитувальні показники, динаміку участі у програмах і платформах, а також через готовність стейкхолдерів брати на себе зобов'язання у формі угод, програм і партнерств.

Наслідком зростання довіри стає мобілізація ресурсів відновлення – залучення інвестицій, людського капіталу й партнерств, пожертв, наприклад, у форматі UNITED24 [32] тощо, здатних підтримувати реконструкцію, модернізацію та економічне відновлення території. Це проявляється також в конверсії довіри в фінансові рамки, програми та проєктні портфелі: у RDNA4 окреслено секторальний профіль потреб, де серед найбільших – житло (84 млрд дол. США), транспорт (78 млрд), енергетика та видобувна галузь (68 млрд), торгівля й промисловість (64 млрд), сільське господарство (55 млрд) [29]. Мобілізацію ресурсів

слід фіксувати не лише за обсягами, а й за структурою, керованістю та відтворюваністю процедур. Показники охоплюють: фінанси (зобов'язання й надходження, частка в проєктах, темпи освоєння, співфінансування, стабільність потоків), проєкти (портфель, стадії, частка завершених, строки, узгодженість метрик із публічними цілями), людський капітал (повернення й утримання кадрів, критичні вакансії, міграційна динаміка фахівців, навчальні траєкторії) та партнерства (кількість, тривалість, повторюваність, інституційне закріплення). Управлінський орієнтир при цьому – конвертувати довіру в керовані контури підтримки: програми, інвестиційні механізми, проєктні портфелі, кадрові траєкторії та мережі партнерств. Ключові умови – зрозумілі можливості залучення, прозорі процедури, регулярна звітність, що дозволяє зіставляти наміри з виконанням. Ресурсний компонент слабшає за непрозорих правил і несумісних даних; практичні індикатори – темпи зростання портфеля проєктів, кількість дієвих партнерств, стійкість програм у часі та показники утримання чи повернення людського капіталу.

Зрештою, надбання цих послідовних кроків акумулюється як репутаційний капітал території. Репутаційний капітал – це узагальнений позитивний імідж, який відображає накопичену довіру і результати діяльності: він визначає, наскільки привабливою та надійною вважають територію. Коли починає накопичуватися репутаційний капітал, бренд-комунікації працюють як механізм стабілізації образу території – через тривалу послідовність повідомлень, підтверджених практиками та результатами.

Репутаційний капітал слід трактувати як накопичений підсумок довіри та визнаних результатів, який потребує індикаторів із різною часовою чутливістю. Довгий горизонт дають індекси, рейтинги й міжнародні оцінки; медійно-мережевий вимір фіксується тональністю та структурою сюжетів, географією й вагою джерел, частотою згадок у релевантних кластерах; поведінкові проксі проявляються в інтересі, запитах, конверсії контактів і готовності входити у взаємодію без додаткових гарантій. Окремо варто вимірювати стійкість до негативних хвиль – швидкість повернення ключових показників до базового рівня після криз. Для компонента «репутація» вирішальною є довга послідовність доказових повідомлень, що закріплює результати як сталу характеристику території. Через повільне накопичення репутації критичними стають ритм публічного підтвердження прогресу й здатність витримувати негативні інформаційні хвилі без втрати фактичності, синхронізуючи внутрішні метрики із зовнішніми вимірами та системно працюючи з медійними рамками. Наразі у Global Soft Power Index 2025 Україна посіла 46-те місце – у звіті зазначено, що її загальний бал знизився на 1,0 та країна втратила дві позиції у рейтингу. Найпомітніше погіршення стосується компонента Reputation: він просів на 19 сходинок – до 95-го місця. У попередньому виданні індексу (2024) Україна була 44-ю, а Reputation фіксували на 76-й позиції, тож падіння в репутаційному вимірі проявилось як перехід від 76 до 95 місця [10].

Лінійного ланцюга причинності для опису резильєнтності замало, оскільки в реальних кризових траєкторіях ключові процеси діють циклічно й формують зворотні зв'язки, що або підсилюють відновлення, або

запускають саморуйнування довіри та образу території. Мобілізовані ресурси не є фінальною точкою – вони повертаються в систему як чинник подальшої адаптації: залучені кошти, партнерства та кадри дають змогу швидше відновлювати сервіси й інфраструктуру, посилювати інституційну спроможність, підвищувати якість управлінських рішень і реалізовувати складніші проекти, а це створює підстави для комунікації у форматі доказових сигналів, підкріплених діями та вимірюваними показниками. Довіра стейкхолдерів також підсилює узгодженість повідомлень – за зростання взаємної довіри між внутрішніми акторами легше узгоджувати стандарти й зміст, зменшується конкуренція наративів, швидше погоджуються метрики та порядок публічної звітності, тож знижується ризик суперечливих сигналів і комунікаційна політика стає керованішою. Накопичений репутаційний капітал у довшому горизонті підвищує базовий рівень довіри й прискорює мобілізацію ресурсів, зменшуючи репутаційний лаг: стійке позитивне сприйняття працює як кредит довіри, скорочує транзакційні витрати входження для партнерів та інвесторів і полегшує рішення про участь, що знову розширює можливості адаптації. Комунікаційна узгодженість здатна посилювати сама себе через якість даних і доказовість – потреба узгоджувати повідомлення змушує домовлятися про спільні тези, метрики, стандарти звітності та критерії доказовості, підвищує перевірюваність, звужує поле довірливих інтерпретацій і тим самим полегшує подальше узгодження.

Воєнний і післявоєнний контекст додає обмеження на публічне розкриття інформації, тому за неможливості повної доказовості через відкриті дані ключовими стають процедурні докази – незалежні аудити, зовнішня верифікація, сертифікації, міжнародні контури контролю та формалізовані правила доступу до чутливої інформації, що зберігають перевірюваність за частково закритого режиму. Паралельно може діяти негативний зворотний зв'язок: розрив між публічними заявами й пережитим досвідом породжує недовіру, вона фрагментує повідомлення, активує альтернативні інтерпретації та нарощує медійний шум, який ускладнює узгодження й робить імовірнішим новий розрив між заявленим і реальним, через що територія посту-

пово втрачає керованість власного образу; цю небезпеку описують як ризик розсинхронізації комунікацій у територіальному брендингу [21] і як типову проблему кризових контекстів, де невідповідність між заявами та практиками швидко підточує довіру [6].

Висновки. У статті обґрунтовано бренд-комунікації територій як інструмент резильєнтного територіального маркетингу у воєнному та післявоєнному контекстах, що перетворює інституційні й соціально-економічні зміни на читабельні, порівнювані та верифіковані сигнали для стейкхолдерів і тим самим знижує невизначеність взаємодії та підтримує готовність до участі у відновленні. Запропоновано модель «шок – адаптація – комунікаційна узгодженість – довіра – ресурси – репутація», де центральною ланкою виступає комунікаційна узгодженість як відповідність між діями, офіційною репрезентацією та домінантними інтерпретаціями у медіа й мережах; узгодженість підживлює довіру, довіра відкриває ресурсну мобілізацію, а накопичені результати конвертуються у репутаційний капітал як довготривалий актив конкурентоспроможності.

Модель є контуром з позитивними та негативними зворотними зв'язками: ресурси прискорюють наступні цикли адаптації, довіра полегшує узгодження метрик і стандартів доказовості, репутація знижує транзакційні витрати входження для партнерів та інвесторів, тоді як розрив між заявами й пережитим досвідом запускає петлю фрагментації сигналів, шуму та ерозії довіри. Вимір етапів можна операціоналізувати через групи індикаторів (шок, адаптація, узгодженість, довіра, ресурси, репутація) та підкреслено, що у воєнних умовах ключовими стають процедурні докази (аудити, зовнішня верифікація, сертифікації, міжнародні контури контролю), які зберігають перевірюваність у частково закритому інформаційному режимі. Практичний внесок полягає у використанні моделі як управлінського орієнтира для стандартизації відповідальності, метрик, звітності й координації повідомлень, тоді як подальші дослідження мають емпірично перевірити модель на порівняльних кейсах, уточнити індикатори узгодженості та довіри й описати часові лаги між змінами, ресурсною мобілізацією та репутаційними ефектами.

Бібліографічний список:

1. Ковінько М. В., Алдаськова Г. В., Пиголенко І. В. Інтервенція рекламних повідомлень у комунікативну тканину сучасного міста та її суспільний аспект. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1(65). С. 6–21. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332516](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516)
2. Колесницька Н. М. Політико-культурні чинники брендингу Львівської області : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.03. Львів, 2015. 253 с. URL: <https://www.uacademic.info/ua/document/0416U001314> (дата звернення: 16.01.2026).
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Українським морським коридором перевезено 120 млн тонн вантажів. 12 трав. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukrainskym-morskym-korydorom-perevezeno-120-mln-tonn-vantazhiv> (дата звернення: 16.01.2026).
4. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. 14 квіт. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 16.01.2026).
5. Шкуров Є. В. Суспільний вимір культурного та креативного життя міста: масово-комунікаційний та маркетингово-комунікаційний аспекти. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1(65). С. 69–77.
6. Amujo O. C., Otubanjo O. Leveraging rebranding of “unattractive” nation brands to stimulate post-disaster tourism. *Tourist Studies*. 2012. Vol. 12, No 1. P. 87–105. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468797612444196>
7. Anholt S. Why national image matters. *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid : UNWTO, 2009. P. ix–xvi. URL: https://etc-corporate.org/uploads/2014/12/HANDBOOK_ON_TOURISM_DESTINATION_BRANDING_draft.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
8. Anholt S. Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2010. Vol. 6, No 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>

9. Avraham E. Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2009. Vol. 5, No 3. P. 202–212. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2009.15>
10. Brand Finance. *Brand Finance Global Soft Power Index 2025* : report. 2025. URL: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2025-digital.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).
11. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA : Blackwell, 1996. 556 p.
12. Connelly B. L., Certo S. T., Ireland R. D., Reutzel C. R. Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No 1. P. 39–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
13. Coombs W. T. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2014. 256 p.
14. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No 2. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
15. EUR-Lex. Ukraine Facility (2024–2027) – summary of Regulation (EU) 2024/792. 1 жовт. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/ukraine-facility-2024-2027.html> (дата звернення: 16.01.2026).
16. European External Action Service. European Council conclusions, 1 February 2024 (Ukraine Facility ceiling for 2024–2027). 2 лют. 2024. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/european-council-conclusions-1-february-2024_en (дата звернення: 16.01.2026).
17. Eurostat. Temporary protection for 4.33 million in November 2025 : news release. 12 січ. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (дата звернення: 16.01.2026).
18. International Monetary Fund. IMF Executive Board Approves US\$15.6 Billion under a New Extended Fund Facility Arrangement for Ukraine and First Disbursement of US\$2.7 Billion : press release. 31 берез. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package> (дата звернення: 16.01.2026).
19. Ivanova V. A National Recovery Strategy for Ukraine : policy brief. 2025. Sept. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-09/National%20Recovery%20Strategy.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).
20. Jafarli F., Canavari M. Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*. 2025. Vol. 10, No 1. P. 129–152.
21. Kavaratzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2004. Vol. 1, No 1. P. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
22. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No 3. P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
23. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No 3. P. 20–38.
24. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
25. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, No 1. P. 97–112. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
26. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD territorial reviews: Competitive cities in the global economy*. Paris : OECD Publishing, 2006. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2006/11/competitive-cities-in-the-global-economy_g1gh745a/9789264027091-en.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Future Global Shocks: Improving Risk Governance*. Paris : OECD Publishing, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264114586-en>
28. Sassen S. *The Global City: New York, London, Tokyo*. 2nd ed. Princeton : Princeton University Press, 2001. 447 p.
29. Shalal A. Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says. *Reuters*. 25 Feb. 2025. URL: <https://reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/> (дата звернення: 16.01.2026).
30. Shkurov Y., Fayvishenko D., Kovinko M., Isazade N. Value foundations and narratives of Ukraine's territorial branding. *SSRN*. 26 June 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5321087>
31. Spence M. Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87, No 3. P. 355–374. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>
32. UNITED24. Official reporting / transparency information (platform materials). URL: <https://u24.gov.ua/reports> (дата звернення: 16.01.2026).
33. Vuorinen M., Vos M. Challenges in joint place branding in rural regions. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2013. Vol. 9. P. 154–163. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2013.18>
34. Widuto A. Regional competitiveness in the EU : briefing, PE 607.292. European Parliamentary Research Service. July 2017. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607292/EPRS_BRI\(2017\)607292_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607292/EPRS_BRI(2017)607292_EN.pdf) (дата звернення: 16.01.2026).
35. World Bank. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 : report (launch event version). 2025. 202 p. URL: <https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2025/02/p1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).

References:

1. Kovinko M. V., Aldankova H. V. & Pyholenko I. V. (2025). Interventsiia reklamnykh povidomlen u komunikatyvnu tkanynu suchasnoho mista ta yii suspilnyi aspekt [Intervention of advertising messages into the communicative fabric of the modern city and its societal aspect]. *Visnyk NTUU "KPI". Politologhiia. Sotsiologhiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law*, no. 1(65), pp. 6–21. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332516](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516) (in Ukrainian)
2. Kolesnytska N. M. (2015). *Polityko-kulturni chynnky brendyngu Lvivskoi oblasti* [Political and cultural factors of branding of Lviv Oblast] (Candidate of Political Sciences dissertation). Lviv Polytechnic National University. Available at: <https://uacademic.info/ua/document/0416U001314> (accessed 16 January 2026) (in Ukrainian)
3. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy [Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine]. (2025, May 12). *Ukrainskym morskym korydorom perevezeno 120 mln tonn vantazhiv* [120 million tonnes of cargo transported via the Ukrainian maritime corridor]. Available at: <https://mindev.gov.ua/news/ukrainskym-morskym-korydorom-perevezeno-120-mln-tonn-vantazhiv> (accessed 16 January 2026) (in Ukrainian)

4. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2023, April 14). *Komentar Natsionalnoho banku shchodo zminy realnoho VVP u 2022 rotsi* [NBU commentary on the change in real GDP in 2022]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (accessed 16 January 2026) (in Ukrainian)
5. Shkurov Y. V. (2025). *Suspilnyi vymir kulturnoho ta kreatyvnoho zhyttia mista: Masovo-komunikatsiyni ta marketynhovo-komunikatsiyni aspekty* [The societal dimension of the cultural and creative life of a city: Mass communication and marketing communication aspects]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law*, no. 1(65), pp. 69–77. (in Ukrainian)
6. Amujo O. C. & Otubanjo O. (2012). Leveraging rebranding of “unattractive” nation brands to stimulate post-disaster tourism. *Tourist Studies*, no. 12(1), pp. 87–105. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468797612444196>
7. Anholt S. (2009). Why national image matters. In *Handbook on tourism destination branding* (pp. ix–xvi). World Tourism Organization. Available at: <https://academy.turizambih.ba/wp-content/uploads/2023/11/Handbook-on-Tourism-Destination-Branding.pdf> (accessed 16 January 2026)
8. Anholt S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, no. 6(1), pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>
9. Avraham E. (2009). Marketing and managing nation branding during prolonged crisis: The case of Israel. *Place Branding and Public Diplomacy*, no. 5(3), pp. 202–212. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2009.15>
10. Brand Finance. (2025). *Brand Finance Global Soft Power Index 2025* [Report]. Available at: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2025-digital.pdf> (accessed 16 January 2026)
11. Castells M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
12. Connelly B. L., Certo S. T., Ireland R. D. & Reutzel C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, no. 37(1), pp. 39–67. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
13. Coombs W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
14. Duchek S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, no. 13(2), pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
15. European Union. (2024, October 1). Ukraine Facility (2024–2027) – Summary of Regulation (EU) 2024/792. *EUR-Lex*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/ukraine-facility-2024-2027.html> (accessed 16 January 2026)
16. European External Action Service. (2024, February 2). European Council conclusions, 1 February 2024 (Ukraine Facility ceiling for 2024–2027). Available at: https://ec.europa.eu/delegations/ukraine/european-council-conclusions-1-february-2024_en (accessed 16 January 2026)
17. Eurostat. (2026, January 12). Temporary protection for 4.33 million in November 2025 [News release]. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (accessed 16 January 2026)
18. International Monetary Fund. (2023, March 31). IMF Executive Board approves US\$15.6 billion under a new Extended Fund Facility arrangement for Ukraine and first disbursement of US\$2.7 billion [Press release]. Available at: <https://imf.org/en/news/articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package> (accessed 16 January 2026)
19. Ivanova V. (2025, September). *A national recovery strategy for Ukraine* [Policy brief]. The German Marshall Fund of the United States. Available at: <https://gmfus.org/sites/default/files/2025-09/National%20Recovery%20Strategy.pdf> (accessed 16 January 2026)
20. Jafari F. & Canavari M. (2025). Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*, no. 10(1), pp. 129–152.
21. Kavaratzis M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, no. 1(1), pp. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
22. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. & Lengnick-Hall M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, no. 21(3), pp. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
23. Morgan R. M. & Hunt S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, no. 58(3), pp. 20–38.
24. North D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
25. North D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, no. 5(1), 97–112. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
26. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). *OECD territorial reviews: Competitive cities in the global economy*. OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2006/11/competitive-cities-in-the-global-economy_g1gh745a/9789264027091-en.pdf (accessed 16 January 2026)
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Future global shocks: Improving risk governance*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264114586-en>
28. Sassen S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo* (2nd ed.). Princeton University Press.
29. Shalal A. (2025, February 25). Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war, World Bank says. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/> (accessed 16 January 2026)
30. Shkurov Y., Fayvishenko D., Kovinko M. & Isazade N. (2025, June 26). *Value foundations and narratives of Ukraine's territorial branding*. SSRN. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5321087> (accessed 16 January 2026)
31. Spence M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, no. 87(3), 355–374. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>
32. UNITED24. (n.d.). Official reporting / transparency information. Available at: <https://u24.gov.ua/reports> (accessed 16 January 2026)
33. Vuorinen M. & Vos M. (2013). Challenges in joint place branding in rural regions. *Place Branding and Public Diplomacy*, no. 9, pp. 154–163. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2013.18>
34. Widuto A. (2017, July). *Regional competitiveness in the EU* (Briefing, PE 607.292). European Parliamentary Research Service. Available at: [https://europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607292/EPRS_BRI\(2017\)607292_EN.pdf](https://europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607292/EPRS_BRI(2017)607292_EN.pdf) (accessed 16 January 2026)
35. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). *Ukraine: Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022–December 2024* [Report]. Available at: <https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2025/02/p1801741ca39ec0d81b5371f73a675a0a8.pdf> (accessed 16 January 2026)

Дата надходження статті: 20.01.2026

Дата прийняття статті: 11.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 12, 2026

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Лошко О.М.*

Дата розміщення онлайн – 02.03.2026 р.
Дата друку – 09.03.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 20,69.
Наклад 100 прим. Замов. № 0226/147.

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
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.